

مركز البحوث

التدريب للقيادة

كيف يساعد أفضل المدربين في العالم القادة على التعلم

المحررون

مارشال غولد سميث

لورانس لاين

إلياسا فريس

ترجمة

سيف بن عبد العزيز السيف

راجع الترجمة

د. مازن بن فارس رشيد

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

التدريب للقيادة

كيف يساعد أفضل المدربين في العالم القادة على التعلم

المحررون

مارشال غولد سميث

لورانس لاين

إلياسا فريس

ترجمة

أ. سيف بن عبدالعزيز السيف

راجع الترجمة

د. مازن بن فارس رشيد

١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م

بطاقة الفهرسة

ⓗ معهد الإدارة العامة، ١٤٢٧هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

سميث، مارشال غولد

التدريب للقيادة (كيف يساعد أفضل المدربين فى العالم القادة على التعلم)

سميث، مارشال غولد - سيف بن عبدالعزيز السيف - الرياض ١٤٢٧هـ

٥٢٠ ص ١٧ × ٢٤سم

ردمك: ٩-١٤٨-١٤-٩٩٦٠

١ - القيادة الإدارية ٢- التدريب أ. السيف، سيف بن عبدالعزيز (مترجم)

ب. العنوان

ديوى ٣٥٠,٠٠٧٤ ١٤٢٧/٣٠٠٥

رقم الإيداع: ١٤٢٧/٣٠٠٥

ردمك: ٩-١٤٨-١٤-٩٩٦٠

هذه ترجمة لكتاب:

COACHING FOR LEADERSHIP

How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn

Edited by
Marshall Goldsmith
Laurence Lyons
Alyssa Freas

المحتويـــات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

أولاً - الرسومات والمعروضات:

الموضوع	الصفحة

ثانياً - البيانات:

مقدمة:

ينمو نشاط التدريب فى الوقت الحاضر بشكل سريع، وسبب هذا النمو يعود إلى أننا دائماً نبحث عن أفراد مؤهلين ومدربين ليساعدونا فى عملية النمو والتحسن، ولكن وظيفة المدرب المتخصص ليست دائماً وظيفة مقبولة ومرغوبة لدى الجميع.

قبل عشر سنوات فقط وضع (جيرى ستيد jerre stead) اسم وظيفته على بطاقة العمل الخاصة به - الكارت الشخصى - تحت عنوان رئيس المدربين. (كان فى ذلك الوقت رئيساً لشركة (Square D). كثيرون كانوا يحدقون فى هذه الكلمة متسائلين عن مدلولها. بعضهم فسرها بسخرية بأن هذا المسمى هو من بقايا المسميات القديمة التى لم تعد مصطلحاتها متداولة فى عالم اليوم. ولكن الضغوط ازدادت عليه وتضاعفت بشكل كبير عندما وضع لقبه الوظيفى (المدرب الرئيسى) على بطاقة عمله الشخصية، وطلب من جميع المديرين فى الشركة أن يغيروا مسميات وظائفهم ويضعوا اسم مدرب بعد كل مسمى وظيفى يحمله كل منهم. وعندما انتقل السيد جيرى ستيد إلى شركة (إنغرام مايكرو: Ingram Micro) حاملاً معه المسمى نفسه إلى المكان الجديد، بدأ بعض الصحفيون هناك يعيبون عليه هذا التصرف وينتقدونه مبررين ذلك أن هذا المسمى يشوبه الغموض، ويمكن أن يؤثر سلباً فى أعمال الشركة ويدخلها فى مشكلات عديدة.

ولكن كل ذلك أصبح من مخلفات الماضى، فالتدريب فى الوقت الحاضر يحتل مكاناً مرموقاً فى حقل الإدارة. ووظيفة المدرب أصبحت الآن وظيفة مطلوبة ومرغوبة بشكل لم يسبق له مثيل.

ولكن من هو المدرب؟ ما الأعمال الرئيسية التى يؤديها المدربون المتميزون؟ ببساطة متناهية، العمل الأساسى للمدرب الجيد هو مساعدة الآخرين على أن يكونوا أفضل مما يعتقدون. ولكن ما الشروط التى لابد أن تتوافر فى الأشخاص المهتمين الذين يرغبون فى أن يصبحوا مدربين أكثر كفاءة؟ إن الإجابة عن هذا السؤال هو موضوع ومحتوى هذا الكتاب.

إن كلمة (مدرب - coach) هى كلمة مشتقة من اللغة الفرنسية القديمة وهى تعنى وسيلة يمكن من خلالها نقل شخص من مكان إلى مكان آخر. أما كلمة مدرب فى الوقت الحاضر فهى تعنى مساعدة الإنسان بطرق مختلفة لكى يزيد إنتاجيته من خلال إكسابه

وتعليمه مهارات وظيفية جديدة. كما يمكن للمدرب المحترف أن يجعل الإنسان يغير طريقة تفكيره ورؤيته للأشياء. فالمدربون يساعدون الناس على تنمية مهاراتهم وتطوير أنفسهم. فهم لديهم قدرات ومهارات خاصة يستطيعون من خلالها جعل الناس يطلعون على أمور ليس بمقدورهم معرفتها بدونهم. فهم يجعلون الآخرين يتميزون ببعد النظر الذى يؤهلهم إلى تجاوز حدود الحاضر ليتطلعوا إلى المستقبل ويقرروا معطياته. المدرب الجيد يساعد الناس العاديين مثلى ومثلك على أداء أعمالهم بطريقة فريدة ومتميزة. باختصار شديد، المدرب الماهر يصنع لنا منبراً قوياً وعالياً نقف عليه لنتمكن من خلاله من رؤية أشياء لا نستطيع رؤيتها بدونه.

إن أول من قام بتدريبك بشكل جيد هم والداك، تذكر خطواتك الأولى عندما كنت طفلاً صغيراً غضاً، كنت تحاول فى ذلك الوقت الوقوف على قدميك بصعوبة بالغة محاولاً المشى ولو خطوات قليلة، ثم تسقط على أحد جانبيك دون إرادتك، ثم تجهش فى البكاء بشكل شديد، فى هذا الأثناء، لم يوبخك والداك بعنف ولم يسخرا منك، ولم يقولا لك أيها الطفل الأحمق، دع عنك محاولة المشى هذه، فأنت لن تستطيع المشى أبداً. ليس لك إلا أن تزحف ببطء. والداك لم يقولا لك ذلك. بل ما حدث هو العكس، كانا ينظران إليك نظرات أمل وتفاؤل وكانا واثقين من أنك قادر على المشى بسهولة وأيضاً الهرولة. بل أكثر من ذلك كانا متيقنين أن بإمكانك أن تكون بطلاً وعداء فى أحد السباقات الطويلة (الماراثون). هذه الصفات والمهارات والقدرات الخاصة الكامنة لديك التى يراها والداك فيك لم تكن أنت على علم بها ولا تعرفها فى ذلك الوقت. حتى لم تكن تتخيل أنها يمكن أن تكون جزءاً من إمكانياتك العقلية والجسدية ودور الوالدين فى هذا المثال يمكن أن ينطبق على المدربين. فالمدربون لديهم المقدرة والرؤية الثاقبة التى لدى والديك فى تلك المرحلة. فهم يساعدونك على أن تتقدم نحو الأمام بخطوات واسعة وواثقة لا تعيها أنت.

والمدرب لا يشبه المشجع الرياضى الذى يقتصر دوره على التحفيز النظرى، فدور المدرب يمتد إلى العمل الفعلى من خلال العلاقة المباشرة معك من واقع عملى حالى إلى واقع آخر أكثر تقدماً. فالمدرب هنا يمكن أن يوصف بالمنقذ.

ولكى تكون متدرباً ناجحاً، يجب أن تكون لديك رغبة ملحة وحاجة حقيقية لذلك، ولابد أيضا أن تتعلم دائماً المزيد عن هذه المهنة المتخصصة، وتبذل كل الجهود وتقضى كل الوقت من أجلها. فالتدريب على اكتساب مهارات معينة ليس عملاً يحدث لك فجأة، أو

يأتى إليك من تلقاء نفسه فهو يحدث من خلالك أنت. فعندما تكون متدرباً عليك أن تكون عضواً فاعلاً ومشاركاً ونشيطاً فى عملية التدريب، لا أن تقف فى الصف الثانى موقف المتفرج دون أى مساهمة فعلية.

إن عمل المدرب يتطلب منه أن يكون مخلصاً ومتفانياً فى أداء عمله حتى يمكن مساعدة الآخرين لأداء أعمالهم بشكل أفضل. فمهام المدرب ومسئولياته تتطلب منه أن يتحلى بالصبر والقدرة على التحمل حتى يستطيع أن يصقل مهارات الآخرين ويكسبهم قدرات خاصة وأساليب عمل جديدة تحسن من أدائهم. كما يجب على المدرب ألا يكون سريع الغضب، أو أن يصاب بالإحباط عندما يواجه بأسئلة غريبة أثناء فترة تنفيذ التدريب. ويجب على المدرب أيضاً أن "يتوقع دائماً إجابات صحيحة وعملية من المتدربين عندما يطرح أسئلته عليهم".

إن مهمة المدرب الماهر لا تقتصر فقط على طرح أسئلة على المتدربين، فالمتدرب المقتدر يستطيع أن يكتشف المواهب والقدرات لدى المتدربين لا أن ينتظر مبادرة جديدة أو فكرة خلاقة تأتى من أنفسهم، فالمدرب يجب ألا يعتمد على ما هو موجود فعلاً فى الواقع العملى فى بيئة عمل المتدرب، فمن مسئوليات المدرب المتميز أن يفرز ويوضح للمتدربين الأهداف التى يجب عليهم تحديدها وتحقيقها وذلك من خلال المناقشة الهادفة المتأنية الموجهة بدقة إلى طبيعة أعمالهم حتى يساعدهم على تحقيق تلك الأهداف بأسرع وقت ممكن.

إن التدريب هو أسلوب القيادة للقرن الواحد والعشرين، كان دور القائد الإدارى بالأمس يقتصر على اتخاذ القرارات وتوظيف الموارد وإمكانات الموظفين إلى أقصى حد لخدمة أغراض وأهداف المنظمة، وكان ينظر إلى الموظفين على أنهم مجرد أدوات ومواد مادية لإنجاز أهداف المنظمة دون الأخذ فى الاعتبار الجوانب المعنوية والإنسانية لديهم. أما اليوم فإن القادة يختلف أسلوبهم فى الأداء عن نظرائهم السابقين، فوظيفة القائد المعاصر وجهوده تركز على تنمية روح الإبداع والابتكار لدى الموظف وتنمية روح الجماعة لدى العاملين. فهو يسأل نفسه "كيف أساعد هذا الموظف لأشعره بأهميته وكفاءته وقيمته كفرد؟" ولذلك فإن القادة فى الوقت الحاضر بالنسبة لنا هم مدربون بالدرجة الأولى، وليسوا أفراداً يقبعون خلف مكاتب حديثة ويتخذون قرارات وهم بعزلة عن الآخرين.

وفى عالم اليوم الذى يتسم بالحرية والانفتاح، يمتلك كل من القادة والتابعيين الحق فى المشاركة فى التعاون فى العلاقة بينهما. فكل طرف منهما ملتزم بتمهيد الطريق الذى يضمن نجاح الطرف الآخر. فالتأثير الحقيقى الفاعل من الالتزام الصادق والمتبادل لكل منهما يساعد الطرف الآخر لكى يحقق أهدافه، وهذا هو جوهر معنى القيادة الحقيقى وما تهدف إليه فعلاً، فالإنسان - الموظف مثلاً عندما يكون تابعاً لقيادة إدارة معينة يجب عليه أن يلتزم ويحترم تعليمات وإرشادات هذه القيادة؛ لأنه بالتزامه واحترامه لهذا العمل يساعد نفسه فى تحقيق أهدافه الشخصية، وينطبق هذا الحديث كذلك على المديرين والقادة. فوظيفة المدير هى القيادة، كما أن وظيفة القائد هى الإدارة وهى مثل وظيفة المدرب الذى يدرب الآخرين. فهو لا يستطيع تحقيق أهدافه التدريبية إلا من خلال مساعدة الآخرين له ليحقق الجميع الأهداف التى يرغبون فى الوصول إليها.

إن التدريب هو إحدى التجارب والخبرات الثرية الهامة التى يتعلمها الإنسان أثناء حياته العملية. فالمدرب يساعد الناس الذين يشاركون فى عملية التدريب على التعلم وعلى تطوير أنفسهم وتوسيع آفاقهم؛ ليتمكنوا من تحديد ورسم أهدافهم بدقة ووضوح ومهارة، فى الوقت نفسه على الشخص المتدرب أن يبدى تعاطفاً نبيلاً وتقديراً صادقاً للمدرب. فالتدريب هو خبرة وكسب متبادل لكل أطرافه وتجربة نافعة لكل طرف يشارك فيه.

هذا الكتاب سوف يساعدك على تحقيق أهدافك سواء كنت مدرباً متخصصاً مسئولاً عن تدريب الآخرين أو كنت متدرباً تتلقى التدريب من مدرب ماهر، أو كليهما. والآن استعد وركز جيداً حتى تتعلم من هذا الكتاب بعض المعارف والمهارات من أفضل المدربين.

جيمس إيه بيلاسكو
سان فرانسيسكو - كاليفورنيا
مايو ٢٠٠٠

"إن علينا واجباً فى نقل معارفنا وعلمنا إلى الآخرين"

ريشارد بيكهارد

هذا الكتاب مُهدى إلى ديك بيكارد، الزميل المتخصص والمدرب المتميز، والصديق الخاص الذى قدم النصح والإرشاد والتوجيه لكثير من المشاركين فى هذا الكتاب.

تمهيد:

التحفيز والتشجيع: التطلع إلى طرق أفضل للأداء:

يمكن لنا أن نتنبأ أحياناً – أو لمرة واحدة فى حياتنا – بأن هناك شيئاً شاملاً وجديداً يمكن أن يحدث لنا. هدف هذا الكتاب هو تقصى وتوقع حقيقة هذا التغير وما يمكن أن يحدثه فى مجال العمل. فمن خلال أدائنا لأعمالنا اليومية الرسمية بالأسلوب الإدارى الحالى أو بأسلوب الأمس، الأسلوب القديم، نجد أننا عاجزون عن إدارة أعمالنا بأسلوب صحيح ومتميز. فما زلنا نبذل جهوداً كبيرة وشاقة من أجل أن نجد طريقاً أفضل لأداء أعمالنا – فلم تعد الأساليب المطبقة حالياً أو القديمة صالحة وفاعلة لإدارة الأعمال فى الوقت الحاضر.

يرى المؤلف بيتر دركر أن "موظف المعرفة" بدأ يحل محل موظف المصنع بمعدل جعله يمثل الأسلوب السائد فى بيئة العمل فى الوقت الحاضر، فالإدارة الأفقية ومشاركة الموظفين فى اتخاذ القرارات التى جسدها شارلس هاندى تتطور الآن مع تطور العمل الحديث لتحل محل الإدارة الهرمية. فبينما يعلمنا فى السابق كيف نعمل مع المديرين، الآن يجب أن نسأل كيف نتعلم لنعمل مع زملائنا فى العمل؟

يرى المستشار إدجار شاين أن "العمل الاستشارى" بدأ يتجول فى الوقت الحاضر من الأسلوب الذى ينفذ من قبل المهنيين المتخصصين، لينتقل إلى عالم واسع يشمل أكبر قدر ممكن من الرؤساء والمديرين الذين يقومون بكل أنواع الأعمال. هؤلاء العاملون الذين تزداد أعدادهم بشكل كبير يوماً بعد آخر هم فعلاً القادة المديرون الإداريون. إن العمل فى الوقت الحاضر لم يعد محصوراً على النطاق المحلى، فكل الأعمال أصبح لها ارتباطات عالية كونية متشابهة، والعمل فى هذا العصر أصبح متقلباً ومضطرباً وشاقاً ومصدراً من مصادر الضغوط النفسية، فلم تعد فلسفة "ضمان بقاء الوظيفة طوال الحياة"، قائمة وبانتهاء ضمان الإنسان لوظيفته طوال حياته، بدأ الإنسان يواجه مشاكل وتحديات حقيقية تتعلق بكيفية تطوير مهاراته وقدراته الشخصية حتى يتمكن من تلبية متطلبات واحتياجات المنظمة التى يعمل بها. فمنظمات الأعمال فى الوقت الحاضر تسعى لتطوير أساليب أدائها بشكل مستمر، ومصدر وسبب هذا التطوير هو ما تواجهه هذه المنظمات من ضغوط خارجية لتحسين أعمالها، فالزبائن والعملاء مثلاً فى حالة ضغط دائم على المنظمة لكى تقدم لهم منتجات وخدمات ذات قيمة وجودة أعلى وأفضل من سابقتها وبأسعار تنافسية،

حتى العمل الإدارى والمكتبى بدأ يعيد صياغة نفسه فى طريقة الاستفادة من أدواته. فالتقنية الحديثة أصبحت من المرونة لتتيح لكلٍ منا أن يعمل طوال الوقت وبشكل مرن ومختلف. فعندما نسعى إلى إدارة أعمالنا بشكل أفضل يجب ألا تغيب عن أذهاننا هذه المتغيرات الكبيرة فى عالم الأعمال.

إن ما دفعنا لتأليف هذا الكتاب هو أننا لاحظنا أن هناك أعداداً كبيرة ومتزايدة من الأشخاص والمنظمات بدؤوا فعلاً فى بحث وتطبيق طرق جديدة لتنفيذ أعمالهم بشكل أفضل. ففى الوقت الذى اضطر فيه القادة إلى إعادة هندسة إجراءات وأسلوب أداء الأعمال لتطويرها وتحسينها، لاحظنا أن الكثير من المنظمات والشركات تجرى العديد من الدراسات الاستشارية العلمية التى تهتم وتركز على العاملين أنفسهم، فالأسلوب الذى اتبعته هذه الشركات هو فعلاً التدريب الحقيقى. إن التدريب هو إحدى أدوات التغيير الفعال فى العمل الإدارى. وهناك من يرى هذا الموضوع من وجهة نظر مختلفة، أما نحن فنرى أن اتجاه القيادة الإدارية بهذا الخصوص يعد اتجاهاً هاماً ومسئولية إدارية خصوصاً إذا توافرت الرغبة لدى الأشخاص والمنظمات على حد سواء فى تطوير أداء أعمالهم حتى يستطيعوا البقاء والمنافسة فى عالم ينمو ويزدهر بشكل متسارع. فالتدريب الجيد يتطلب أساليب عمل دقيقة ومحكمة ومدروسة ومناسبة وحوار موضوعى بناء ومتبادل بين أطراف العمل التدريبى. فهذان العاملان بدورهما يهيئان البيئة الإدارية العملية المناسبة للقادة لينفذوا أعمالهم بشكل أفضل، فنحن نعتقد أن التدريب هو الأسلوب الذى تنحصر مهمته فى إعادة صياغة تفكير العاملين وفى تعديل أساليب أدائهم ونظرتهم للعمل.

إن هدف محررى هذا الكتاب هو بكل بساطة استيعاب وفهم أفكار مدربين يعتبرون الأفضل على مستوى العالم. ومن ثم إتاحة هذه الأفكار للقادة ليستفيدوا ويتعلموا منها التدريب بشكل صحيح. وهذا ما تم فعلاً تقديمه وعرضه فى هذا الكتاب. ولابد من التأكيد هنا أن المادة العلمية لهذا الكتاب قد استمدت من تجارب عملية حقيقية دقيقة أثبتت نجاح تجربتها فى حقل التدريب.

فنحن (المؤلفون) مجموعة مسئولة عن تطوير أداء الأعمال نشعر بأن علينا واجباً علمياً لمناقشة خبراتنا وأفكارنا ووضعها فى كتاب واحد يلم بشكل كامل بموضوع التدريب ويدمجه بالحقول المعرفية المرتبطة به مباشرة مثل حقول القيادة والإدارة.

الأشخاص الموجه لهم هذا الكتاب:

بطبيعة الحال هناك العديد من الأشخاص والجهات سيستفيدون من المادة العلمية لهذا الكتاب فالأشخاص الذين يعتبرون أنفسهم قادة سوف يجدون فى هذا الكتاب علماً ومرجعاً قيماً يساعدهم فى تطوير وتنمية أسلوبهم ونمطهم الإدارى. وكذلك فإن من يرون أنفسهم مديرين سيجدون فى متن هذا الكتاب فكراً يساعدهم فى اكتشاف مهاراتهم الإدارية وتنميتها وبالتحديد أثناء ممارسة أعمالهم القيادية. هذا الكتاب موجه أيضاً إلى كل من يدعم عملية التدريب، وإلى كل من يقدم التدريب أو يتلقاه ومصممى البرامج التدريبية وإلى كل شخص يود أن يجعل من النشاط التدريبى جزءاً من أسلوبه الخاص فى أداء العمل عندما يتعامل مع الآخرين.

المؤلفون:

لم نكن نتوقع أن نكتب هذا الكتاب وحدنا. فى البداية كان الأمر واضحاً لنا أننا بحاجة إلى دمج أفكار وخبرات ووجهات نظر أعظم المدربين والمفكرين فى مجالات القيادة والإدارة، كنا نعتقد أن تفضلهم بالمشاركة فى إعداد فصول هذا الكتاب، وحماسهم اللامحدود تجاه هذا العمل الطموح سوف يضيفان قيمة علمية لأهمية التدريب. وقد حدث ذلك بالفعل ونحن ننتهز هذه الفرصة الثمينة لنشكر جميع المؤلفين وبحرارة بالغة على جهودهم التى شاركوا بها فى تأليف هذا الكتاب، كما نشكرهم على تعاونهم معنا فى إدخال التعديلات والتغييرات الضرورية على بعض فصول الكتاب التى كتبوها. نشكرهم على تشجيعهم ودعمهم اللامحدود فى إصدار هذا العمل الكبير. إن هذا التجاوب من قبلهم هو الذى جعل هذا الكتاب يكتمل فى منظومة متناسقة ومجموعة فريدة من الفصول المميزة التى تقدم مدخلاً علمياً لموضوع التدريب لأى شخص مهما كانت خلفيته العلمية أو العملية عن التدريب.

لقد قرأنا وراجعنا كل فصول هذا الكتاب. وخلال المراجعة وجدنا أن المؤلفين على اختلاف أساليبهم فى الصياغة والتأليف كتبوا فى الموضوع نفسه وهو التدريب. وكانت مهمتنا تقتصر على تكييف وتنسيق هذه الصياغات والكتابات حتى تكون جميع المصطلحات المستخدمة والتعبيرات الموجودة فى مكان معين داخل سياق الحديث وتخدم نفس المعنى فى أى مكان آخر من الكتاب.

إن ما قمنا به هو المراجعة والتصحيح والتصويب فقط، ولم نحذف أو نشطب أى كلمة أو عبارة قط من العمل الأصلى للمؤلفين. كان هدفنا هو الحفاظ على اتساق وانتظام اللغة المستخدمة والمصطلحات لتكون متشابهة فى كل أجزاء هذا العمل. كل المصطلحات التى استخدمت وظفناها لخدمة العمل التدريبى. فهدفنا هو التركيز على التخصصات الدقيقة التى يمكن أن يكون لها مردود ونتائج إيجابية على العمل التدريبى. قد حاولنا أن نبسط كل الأفكار العملية مهما كانت تبدو صعبة أو متناقضة أو متعارضة أو غامضة. فقد حولنا هذه الأفكار إلى واقع فى التجربة العملية يمكن أن تحقق تقدماً هائلاً فى الوقت الحاضر والمستقبل إذا وظفت بالشكل الصحيح.

موضوع الكتاب:

لكى نصف موضوع هذا الكتاب، لابد أن نورد بعض التعليقات والأفكار الهامة بهذا الخصوص، من هذه التعليقات هو أن هناك شيئاً ما بالغ الأهمية فى العمل التدريبى يجعله يناسب جميع أنواع المنظمات بغض النظر عن طبيعة أعمالها أو ضخامة أحجامها. فالتدريب منهج سلوكى له مردود ونفع متبادل للأفراد الذين يتلقونه أو للمنظمات فى مجالات أعمالها على حد سواء. فالتدريب ليس مجرد أسلوب أو أنه يحدث مرة واحدة فى مجال العمل. إنه عبارة عن إجراءات وخطوات إستراتيجية تضيف قيمة علمية ومهارات فردية للمتدربين وكذلك لجوهر عمل المنظمة وأهدافها.

التدريب يشيد علاقات عمل صحية من خلال تركيزه على مناقشة القضايا الهامة (جمع بيانات أولية)، ثم معالجة هذه القضايا من خلال التغذية العكسية، ثم تقديم حلول عملية للمشكلات التى تواجه العمل من خلال (الخطط العملية) ثم المتابعة، كل ذلك من أجل أن تتمكن المنظمة من تحديد معوقات إنجاز أعمالها بشكل علمى متقدم ومنظور ومن ثم إزالة هذه المعوقات. كما أن التدريب يمكن أن ينظر إليه على أنه لغة مشتركة متساوية بين المشاركين فيه فى المنظمة بحيث تصاغ هذه اللغة على شكل حوار تعليمى.

إن التدريب هو عمل تحويلى، فهو ينقل الشخص من حالة إلى حالة أخرى مختلفة تماماً. فهو يحدث تغييراً جوهرياً فى سلوك وتفكير ورؤية الإنسان المتلقى ويكسبه مهارات جديدة. والمدير الإدارى كذلك يستطيع أن يتأثر ويؤثر فى المنظمة ويقنعها لتتقبل بحماس العمل التدريبى وذلك من خلال إيضاح المكاسب التى ستعود عليها من هذا التدريب.

فالتدريب يزود المنظمة بالحافز القوى الذى يدفعها نحو التغيير المستمر. إن التدريب يعطى الناس الفرصة لكى يعدلوا ويغيروا سلوكهم الحالى ليتواءم ويتوافق ويندمج مع قيم ورؤية المنظمة للعمل. فعندما يحس الناس بالفرق بين ما هو عليه حالهم وواقعهم قبل التدريب وما أصبحوا عليه بعد تلقى العمل التدريبى، سيتحمسون لتوظيف هذا التغيير فى مجال أعمالهم. وهذا سينعكس حتماً وبشكل إيجابى ومؤثر فى أداء المنظمة وفى جميع مستوياتها سواء كان ذلك من القيادة للقاعدة أو من القاعدة إلى القيادة.

هناك شىء من التشابه فى التعريفات والمعانى الرسمية والعلمية لمصطلح "التدريب" وطبيعة علاقته "بالقيادة" ونفس الشىء ينطبق على الاختلافات أو التماثل بين التدريب وبين التوجيه والنصح والإرشاد الوظيفى. فى هذا الكتاب، تركت مضامين هذه المعانى ومدلولاتها للمؤلفين أنفسهم. فلكل شخص بلا شك رأيه ووجهة نظره الشخصية التى يمكن أن تختلف عن الآخرين. ونحن بدورنا نشارك فى الرأى جميع زملائنا الذين بذلوا جهداً كبيراً فى تأليف هذا الكتاب من خلال رؤيتنا الخاصة بنا فى الأجزاء الأولى لهذا الكتاب.

أهدافنا وآمالنا:

إن كل ما نأمله أن يستفيد القارئ استفادة قصوى من قراءته لهذا الكتاب، وأن يتزود بمعلومات قيمة تجعله فعلاً يدرك أهمية التدريب كأسلوب مفضل تمت تجربته فى الواقع العلمى، وحقّق نتائج إيجابية على مستوى قيادة العمل الإدارى والإبداعى. فهناك تأثير بالغ الأهمية يمكن أن يحدثه التدريب والتغيير فى القادة لتطويرهم وتحويلهم إلى قادة قادرين على إحداث نقلة متقدمة فى الأداء فى سلوك العاملين. إننا نحاول أن نجعل التدريب جزءاً من العمل الإدارى المتكامل، وذلك من خلال دمج النشاط التدريبى مع الأدوات والأساليب العلمية والإدارية الأخرى التى تساعد على تطوير العمل مثل (الاستشارات والدراسات الإدارية والتطوير الإدارى) وغيرها.

بعد قراءتك لهذا الكتاب سوف تكون مؤهلاً للتعرف بسهولة على الأفراد الذين هم بحاجة إلى التدريب وعلى كيفية تنفيذ التدريب فى الواقع العلمى، وكيف يمكن أن يؤثر التدريب فى مستقبلك الوظيفى شخصياً، وكيف يمكن لك أن تصبح مدرباً ماهراً، وما هى الأدوار والمسئوليات التى تلقى على عاتقك لو كنت فى موقع المدرب فعلاً، وما هى أيضاً أدوار ومهام الأشخاص المتدربين الذين يتلقون النشاط التدريبى، وكذلك الممولون

والضامنون للعمل التدريبى والأشخاص الذين يتلقون التدريب والأشخاص الذين يشترون الخدمات التدريبية والذين يقدمونها. وأخيراً بإمكانك الرجوع إلى هذا الكتاب عندما ترغب فى الاطلاع والتعرف على أفضل خمسة وأربعين مدرباً محترفاً على مستوى العالم الذين نجحوا فى الاستجابة وتقديم الحلول للكثير من المشكلات التدريبية، وتمكنوا من تطبيق آرائهم وأفكارهم فى مواقف ومواقع وحالات مختلفة ومتنوعة.

إن القارئ سوف يكمل العمل الذى ورد فى هذا الكتاب من تلقاء نفسه وذلك من خلال ممارسة وتجربة التدريب الفعال فى عالم الأعمال لتتحقق المنفعة ويستفيد الجميع من خدمات التدريب.

تنظيم الكتاب:

كيف تتناول موضوعاً واسعاً وشاملاً كموضوع تدريب القادة؟ إن هذا الموضوع يرتبط بحقول معرفية مختلفة ذات صلة بالإدارة والقيادة والتطوير الفردى والتنظيمى.

إن المشاركة الكبيرة للعديد من المساهمين فى تأليف هذا العمل تعكس بالفعل مدى شمولية وأهمية وغزارة مادته العلمية. يمكن للقارئ أن يطلع على أى موضوع من موضوعات هذا الكتاب من خلال اختيار الجزء الذى يتناسب مع ميوله ويتوافق مع تخصصه، ثم يستمر فى قراءة الموضوعات الأخرى حسب تسلسلها وترتيبها المنهجى. إن هذا الكتاب هو الكتاب المثالى الذى يمكنك أن تتعمق فيه عندما تبحث عن أسلوب أو أداة تدريبية معينة، أو حتى إذا كنت تود اكتساب المزيد من المعرفة العلمية التى يمكن أن تحفزك إلى المزيد من الاطلاع فى هذا الحقل الهام.

أما الذين يفضلون الأسلوب الأكثر تنظيماً أثناء استعراضهم واطلاعهم على مواضيع هذا الكتاب، نقول لهم إن الكتاب مقسم إلى أجزاء، كل جزء يقدم ويعرض جانباً هاماً من جوانب تدريب القيادة والقياديين، وهذه الأجزاء هى:

أسس التدريب:

سوف نعطى مقدمة قصيرة عن موضوع الكتاب، ثم نتعرف على العناصر الرئيسية التى نعتقد أنها أحد المكونات الضرورية ذات الصلة بالموضوع مباشرة، وقد راعينا عند

كتابة موضوع هذا الجزء من الكتاب أن يكون بسيطاً وسهلاً حتى يستطيع أى قارئ الاستفادة من محتواه بغض النظر عن خلفيته العلمية أو العملية.

الدور والهوية:

إن مجموعة الفصول التى تمت تغطيتها فى هذا الكتاب تستكشف مجموعة كبيرة من الأدوار التى يمكن أن تقوم بها أثناء ممارسة النشاط التدريبى وتلك التى نؤديها بصفتنا قادة بشكل يومى.

مواقف وتحولات سريعة:

فى بعض الأوقات تكون هناك مواقف جديدة تمنحنا الفرصة لتقمص دور تدريبى. فى هذا الجزء من هذا الكتاب، نستعرض النشاطات التدريبية التى تنشأ نتيجة التغيير فى الظروف المحيطة أو نتيجة مشاركتنا فى بعض العمليات التى قد لا تبدو من ظاهرها أنها ترتبط بالتدريب.

أدوات التدريب وتطبيقاته:

فى هذا الجزء من هذا الكتاب قدمنا أفضل الأساليب والطرق التدريبية التى تم اختيارها ثم تطبيقها بنجاح فى الواقع العملى، فمن خلال محتويات هذا الجزء القيم، يمكن للقارئ أن ينمى ويطور أسلوبه فى التدريب والقيادة بناء على ما تم استنتاجه من أفضل التجارب العلمية السابقة فى مجال التدريب. كما أن هذا الجزء يوضح للقارئ المعوقات التى يمكن أن تحرف التدريب عن مساره الصحيح أو أن تضع العوائق فى طريقه.

مواقف:

يضم هذا الجزء من الكتاب مجموعة كبيرة من آراء وأفكار عدد من القادة المهتمين الذين مارسوا وطبقوا بنجاح موضوع تدريب القادة على حالات ومواقف هامة وفعلية، هؤلاء القادة المؤلفون قدموا فى هذا الجزء خلاصة لأهم الحالات الدراسية العملية التى طبقوها خلال خبراتهم الوظيفية التى حققت فعلاً تقدماً وتغييراً فى مجال أعمالهم.

كلمة شكر:

هناك مجموعة كبيرة من الأشخاص الذين ساهموا في إيجاد هذا العمل ويستحقون منا كل الشكر والتقدير، لقد تم تأليف هذا الكتاب بالفعل من قبل مجموعة رائعة متجانسة ومتعاونة ومتخصصة، فالسيدة سارا ميك آرثر تأكدت من دقة وسلامة وصواب المعانى التى وردت فى هذا الكتاب، أما سامانثا برويتمان فكان حلقة وصل مع كل المؤلفين، فى حين أن أميلى دافيز وكرستين كورزات قدموا لنا المساعدة بأشكال وطرق مختلفة. وبصفة عامة، فإن هذا الفريق عمل كل ما فى وسعه ليجعل هذا الكتاب يرى النور. نحن نشكرهم شكراً جزيلاً على ما بذلوه وما قدموه من جهود قيمة.

كل المتعاونين معنا فى إخراج هذا الكتاب قدموا لنا مساعدة عظيمة. فكل شخص ساهم بطريقته بجهود ذات صلة بمجال تخصصه وراجع المواد العلمية التى تدخل فى نطاق هذا التخصص الدقيق، إننا نقدم الشكر الخاص إلى السيد راتشل جوى لوينز لتشجيعه وتحفيزه لنا فى إصدار هذا الكتاب وإثراء مادته العلمية. كما نشكر ناثان إس. لوينز الذى وظف خبرته العلمية لتبسيط المصطلحات والأفكار التى وردت فى هذا المؤلف، كما نشكر أيضاً السيد مايك فوهر على مراجعته لنسخة هذا الكتاب.

وأخيراً نتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع الأشخاص الذين شاركوا فى وضع لمساتهم الأخيرة القيمة على هذا الكتاب، وقاموا بمراجعة دقيقة وصائبة لكل جزء من هذا العمل، وكانوا فعلاً جزءاً مكملاً لفريق المراجعة والتدقيق وهؤلاء الأشخاص هم ماثوهولت ودون كيلفور وفريق عمل جوسى باس.

مارشال غولد سميث — **لورانس ليون** — **إلياسا فريس**

راشو سانتافى، كاليفورنيا مايو عام ٢٠٠٠ — **ريدينغ، إنجلترا** — **لاتولا، كاليفورنيا**

ملاحظة شخصية:

نود أن نشكر بصفة شخصية السيد لارى لوينز لما قدمه من جهود جبارة فى المساهمة فى عمل هذا الكتاب، وجعله يخرج بصفته النهائية كمرجع يغطى بشكل كامل موضوع "التدريب للقيادة" الإدارية. فكان لارى هو المحرر والمراجع الرئيسى لهذا الكتاب. فهو الذى اقترح وبادر أساساً بفكرة تأليف هذا المرجع. لقد راجع السيد لارى نسخ هذا الكتاب عدة مرات بعد طباعتها الأولية، وأشرف على هذا العمل من بدايته إلى نهايته وأضفى عليه قيمة علمية. فخلال عمل هذا المشروع الضخم، كان لارى محافظاً على موقفه النبيل ومساعدته الدؤوبة لنا فى إخراج هذا الكتاب بشكل مناسب ومرضٍ. فلم يتأخر أبداً فى مراجعة وتدقيق أى فصل من فصول هذا الكتاب، ولم يترك أية معلومة لم يدققها ويقدمها ولم يترك شيئاً للصدفة، ولم يؤثر عليه أو يقلل من حماسه بعض المواعيد المحددة له من قبلنا لإنجاز ما كلف به. فلولا السيد لارى، لم يكن هذا الكتاب (التدريب للقيادة) بين أيدينا الآن.

كما نود أن نشكر أيضاً جميع أعضاء مجموعة (شبكات التعلم)، هذه المجموعة هى عبارة عن جمعية مهنية تضم نخبة من النوابغ والمختصين فى مهنة تنمية وتطوير عمل القيادات الإدارية. فهذه المجموعة تلتقى كل سنة فى ديل مار، كاليفورنيا لغرض تقديم المساعدة لكل أعضاء هذه الجمعية، فهؤلاء الأعضاء يهدفون بصفة عامة إلى جعل العالم مكاناً أفضل مما هو عليه الآن. لقد استفدنا من عملهم وخبراتهم بشكل كبير، نحن نعتز ونفتخر أن ثلاثة وعشرين فصلاً من فصول هذا الكتاب تم تأليفها من قبل أعضاء من مجموعة (شبكات التعلم).

مارشال غولد سميث وإلياسا فريس

مايو ٢٠٠٢

سير المحررين:

مارشال غولد سميث: هو المدير والمؤسس لمجموعة كيلى وغولد سميث، هذه المجموعة الشركة، حسب دراسة علمية نفذتها جامعة بنسيلفينيا، تعتبر واحدة من أفضل سبع شركات فى الولايات المتحدة الأمريكية، فى التطوير والتنمية فى مجال القيادة. والأستاذ مارشال هو واحد من مجموعة استشارية متخصصة ممن تم اختيارهم وتكليفهم للعمل مع أكثر من خمسين رئيساً تنفيذياً لكبرى الشركات العملاقة فى الولايات المتحدة. فالدراسات والاستشارات التى قامت بها مجموعة شركة كيلى وغولد سميث فى مجالات التدريب وتطوير القيادة وما ترتب على ذلك من ردود أفعال أثرت بشكل إيجابى فى أكثر من مليون شخص يعملون فى سبعين شركة رائدة حول العالم.

لورانس ليون: هو النائب لرئيس الهيئة التنفيذية للتدريب، وقد وصفت كلية هنلى للإدارة لويس بأنه واحد من أفضل المختصين فى التطوير الوظيفى. يتمتع ويتميز هذا الرجل بخبرة طويلة تصل إلى خمسة وعشرين عاماً، تولى خلالها مراكز إدارية قيادية عالية ومتوسطة فى شركات متعددة مختلفة الأحجام صغيرة ومتوسطة وكبيرة. فقد كان مدرباً عملياً فعالاً واستشارياً مقتدراً، وكان متحدثاً ومحاضراً واثقاً من نفسه، بالإضافة إلى ذلك كان مؤلفاً لبعض الأعمال العملية، كما أنه مدير شركة ميتا كورب للاستشارات فى المملكة المتحدة وقدم محاضرات عديدة فى مجال القيادة وكذلك فى مواضيع تقنية المعلومات الحديثة والتخطيط والإستراتيجيات والإدارة المتغيرة. ولارى هو مؤلف مشارك لكتاب انتشر بشكل كبير ونجح نجاحاً باهراً عنوانه بناء منظمات المستقبل.

إلياسا إم. فريس: هى الرئيس التنفيذى والمدير للمجموعة التنفيذية للتدريب. هذه المجموعة هى شركة عالمية هدفها الرئيسى تقديم المساعدات العلمية والفنية والتقنية للمنظمات لتحقيق أهدافها وإنجاز نتائج إيجابية من خلال تطوير وتحسين فعالية أداء رؤسائها التنفيذيين. وقد جذبت هذه المجموعة واستقطبت عدداً كبيراً من المدربين ذوى المؤهلات العالية. من ضمن هؤلاء المؤهلين أفراد من المتخصصين فى كيفية أداء العمل عن طريق فرق العمل المشتركة، والتخطيط الإستراتيجى والأعمال الإلكترونية والإدارة فى البيئات المتغيرة، والتخطيط المستمر واكتشاف المواهب والمحافظة عليها وصقلها والعلاقة المستمرة والمتبادلة بين الموظف والعميل، فمن خلال العمل الإستراتيجى لتدريب الرؤساء التنفيذيين، استطاعت هذه المجموعة أن تساعد هؤلاء الرؤساء فى تحقيق أهدافهم

وتطلعاتهم وتحويلها إلى واقع علمى فعلى وحقيقى، فقد استطاعت هذه المجموعة أن تساهم فى جعل قيم عمل المنظمة ومنظومة العمل بشكل عام منظومة متكاملة ومتناغمة وغير متعارضة. كما ساعد العاملون فى هذه المجموعة بعض الشركات على زيادة ومضاعفة الولاء والحماس والالتزام الوظيفى لدى العاملين والرفع من قدراتهم الإنتاجية، وكذلك التحول الوظيفى والإدارى، وتطوير قدرات ومواهب الرؤساء التنفيذيين ليتمكنوا من تدريب القادة الجدد. وأخيراً ساهمت هذه المجموعة فى تنفيذ وتحقيق التطوير المستمر فى أداء المديرين والمسئولين فى الإدارة العليا وفى نتائج العمل بصفة عامة.

السير الذاتية للمشاركين فى هذا العمل:

نانسى ج. إدلر: هى أستاذة جامعية متخصصة فى السلوك التنظيمى والإدارة عبر الثقافات المتعددة فى كلية الإدارة فى جامعة ميغيل فى مدينة مونتريال فى مقاطعة كيوبك فى كندا. وقد نفذت الدكتورة نانسى مجموعة من الاستشارات والبحوث فى حقول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على المستوى الدولى، والقيادة الدولية، والتفاوض الدولى، وإجراءات حلول المشاكل العالمية التى ينتمى أعضاؤها إلى ثقافات مختلفة، كذلك تطوير أداء المنظمات الدولية. كما كتبت مجموعة كبيرة جداً من المقالات العلمية وأنتجت فيلماً بعنوان (الحياة المتنقلة) ونشرت العديد من الكتب مثل كتاب الأبعاد الدولية لسلوك المنظمات وكذلك كتاب النساء فى الإدارة فى العالم، وكتاب حدود المنافسة، وأخيراً النساء المديرات فى الاقتصاد العالمى.

جون إلكسندر: هو رئيس مركز القيادة الإبداعية، هذا المركز يعتبر مؤسسة تعليمية متخصصة لا تهدف إلى تحقيق الربح. يقع المركز الرئيسى لهذه المؤسسة فى مدينة غرين سبورو فى شمال كارولينا. يتمتع الأستاذ جون بخبرات واسعة فى محيط عمله وفى نطاق تخصصه، حيث ألقى العديد من المحاضرات فى دول مختلفة من دول العالم فى مواضيع القيادة وتطوير القيادات، ونشر العديد من المؤلفات، ولديه ميول خاصة ورغبة فردية فى مجال القيادة فى المنظمات التى لا تسعى ولا تهدف لتحقيق الأرباح من نشاطاتها. كما أن لديه ميولاً قوية فى ترتيب وتنظيم الجماعات التى تعيش وتشترك فى نشاطات اجتماعية وثقافية متشابهة. قبل انضمامه إلى مركز التدريب الإبداعى عام

١٩٩٠م، عمل الأستاذ جون أكثر من عشرين عاماً محرراً لإحدى الصحف البارزة، وكان كاتباً بارعاً حصل على جوائز متعددة جراء هذا الأعمال.

ديفيد ألن: يتمتع ديفيد ألن بخبرة عملية بصفته مستشاراً فى مجالات علمية مختلفة مثل الإدارة والإنتاجية والتدريب. وقد كان يلقى محاضرات علمية فى هذه المجالات. كما نفذ العديد من الحلقات التطبيقية فى مواضيع تحسين وتطوير الأداء لأكثر من مائتين وخمسين ألف موظف فى برامج متعددة فى حقول الإدارة العامة وإدارة القطاع العام وشركات الفضاء والخدمات المالية والبيع بالتجزئة وتقنية المعلومات. وبالإضافة إلى كونه مديراً لشركة ديفيد ألن للاستشارات الإدارية والتدريب، كان ألن عضواً مشاركاً ومؤسساً لشركة أكشنير التى مقرها مدينة سان فرانسيسكو فى ولاية كاليفورنيا ومهمة هذه الشركة هى تقديم أفضل طرق الميكنة وتحويل أعمال وإنتاجية الموظفين عن طريق الحاسب الآلى.

جودث إم. باردويك: هى الرئيسة والمؤسسة لشركة بارويك وشركاه الهامة والمتخصصة فى الاستشارات الإدارية، فمنذ عام ١٩٧٨م، ركزت معظم جهودها على قضايا علمية مؤثرة ذات صلة بتطوير وتنمية فعالية أداء الأفراد والمنظمات. تعمل الآن السيدة جودث دكتورة فى عيادة للطب النفسى فى جامعة كاليفورنيا فى مدينة سان دييغو. ألفت مجموعة من الكتب القيمة منها تشجيع الأعمال الجيدة وكتاب الخطر فى المنطقة المريحة وكتاب المصيدة وكذلك نقطة تحول وأخيراً علم نفس النساء.

ريتشارد بيكهارد: عمل السيد هارد خلال حياته العملية التى امتدت واحداً وعشرين عاماً مستشاراً ومؤلفاً وأستاذاً محاضراً فى حقول الإدارة والسلوك الوظيفى فى مدرسة سلوان للإدارة فى معهد ماساشوست للتقنية المعروف اختصاراً بـ (إم آى تى) فى مدينة كامبردج فى الولايات المتحدة الأمريكية. كانت أعماله وتطبيقاته ونشاطاته تركز بشكل رئيسى على المواقف الإدارية المعقدة والصعبة والمتغيرة. فكان يوجه جهوده إلى التطوير المستمر لأداء المنظمات. فهو يعتبر من "الآباء" فى حقل التطوير الوظيفى وتحسين أداء المنظمات. ألف ثمانية كتب، وكتب العديد من المقالات العلمية، وكذلك ساهم مع إدغار سيشن فى تأسيس وتحرير السلسلة العلمية المشهورة والمعروفة بـ (أديسون - ويسلى) أو كما يرمز لها اختصاراً بـ (أودى). أحدث كتاب ألفه هو الكتاب الذى يحمل عنوان (عنصر التغيير) حياتى وعملى. نشر هذا الكتاب فى عام ١٩٩٧م. كما شارك

زميلاً له فى تحرير ومراجعة سلسلة دركر فونديشين فيوتشر التى تعتبر مبيعاتها الأفضل على مستوى الولايات المتحدة حسب ما أوردته مجلة نيوزويك (الأخبار الأسبوعية) كذلك كتاب المنظمة فى المستقبل والجماعة فى المستقبل الذى قُيِّمَ من قبل شركة أمزون دوت كوم المتخصصة فى مبيعات الكتب على الشبكة الدولية (الإنترنت) وحقق المركز الأول فى مجاله.

جيمس أ. بلاسكو: هو أستاذ جامعى فى جامعة سان دييغو الحكومية، ومؤلف للعديد من الكتب واسعة الانتشار مثل كتاب تعليم الرقص للفيلة وكتاب تحليق وانطلاق الجاموس. أما الكتاب الأخير الذى ألفه فهو التحليق والطيران مع العنقاء (الطائر الخرافى). كان جيمس مستشاراً لمجموعة من الشركات والمنظمات الكبرى، وكان متحدثاً جيداً فى العديد من اللقاءات. كما أنه صار متعهداً وقائداً فى مجال التدريب فى شركات متخصصة فى الحاسب الآلى والكيمياء.

تشيب آر. بيل: هو عضو بارز ومدير مكتب هيئة البحوث التطبيقية، وهى عبارة عن دار للاستشارات العلمية والمتخصصة. مهمة هذه الدار هى تقديم المساعدة للشركات والمنظمات لبناء ثقافة عمل وقيم خاصة بهم تضمن الحفاظ على ولاء وإخلاص وبقاء العملاء للمنظمة، فى نهاية عام ١٩٧٠م، كان تشيب الرئيس والمدير الإدارى للمؤسسة المصرفية المعروفة فى ذلك الوقت اختصاراً بـ (إن سى إن بى) والآن تعرف هذه المنظمة بالمصرف الأمريكى. ألف هذا الرجل وشارك فى تأليف أربعة عشر كتاباً، أما أحدث كتبه فهو كتاب (حب العميل)، جذب العملاء والحفاظ عليهم وإغراؤهم وإبقاؤهم عملاء دائمين للمنظمة، صدر هذا الكتاب فى نهاية عام ٢٠٠٠م .

روجر شيفالير: يعمل روجر مستشاراً مستقلاً ومتخصصاً فى مجال التدريب. فهو يتميز بأنه استطاع أن يدمج بشكل شامل النشاط التدريبى بالواقع العملى، وتمكن من تقديم حلول عملية للمشاكل التى تقترن بأداء العمل أثناء تنفيذه. عمل الأستاذ روجر لأكثر من خمسة وعشرين عاماً فى حقل تطوير الأداء. كما عمل نائباً للرئيس للشئون التنفيذية فى شركة سنشرى للعقارات – ٢١ . كما كان يتولى منصب مدير التدريب لسلاح الحدود فى الولايات المتحدة الأمريكية فى مركز تدريب الساحل الغربى.

توماس جى كرين: هو مستشار ومدرب ومؤلف ومدير تنصب جهوده على تدريب ومساعدة القادة والرؤساء فى تكوين فرق عمل عالية الإنتاجية والأداء. كان أول كتاب

أصدره بعنوان (جوهر التدريب). يبحث الموضوع الرئيسى لهذا الكتاب فى فكرة هامة واحدة وهى تغيير وتحويل عقول القادة الحاليين من كونها تعمل بأساليب وأنماط المديرين والرؤساء إلى جعلها تعمل بأساليب وأنماط المدربين، فيجب على المديرين أن ينظروا إلى أنفسهم على أنهم مدربون بدلاً من رؤساء. عمل توماس مستشاراً، وقائد فرق عمل لمدة خمسة عشر عاماً فى شركات متعددة ومختلفة الأحجام، تشترك جميعها فى كونها تمر بمرحلة تغيير شاملة فى أساليب أعمالها وتبحث عن ثقافة عمل جديدة لتتواءم معها.

بيرت ديكر: يعتبر بيرت ديكر متخصصاً بارزاً فى حقل الاتصالات كان يعمل فى محطة ناشينول برودكاست كوربويشن (إن بى سى) وهى محطة البث القومية. فكان خبيراً ومستشاراً وخبيراً للاتصالات لبرنامج (تودى شو)، فى هذه المحطة. وكان فى بعض الأحيان يعلق على اجتماعات ومناقشات رئيس الولايات المتحدة الأمريكية. ألف كتاباً بعنوان (يجب أن يصدقك الناس حتى يصغوا إليك). يعد هذا الكتاب واحداً من أفضل الكتب التى حققت انتشاراً فى الولايات المتحدة وخارجها وحقق أفضل أرقام مبيعات. كما أنتج أفلاماً تدريبية متخصصة فى موضوع الاتصالات، وبرامج صوتية مصورة مثل (برنامج تأثير الاتصال القوى) وفيلم (خلق حضور قوى). كما أن له كتاباً جديداً بعنوان (التحدث بثقة عالية) صدر فى منتصف عام (٢٠٠٠م). يعتبر بيرت المؤسس الحقيقى والرئيس التنفيذى لشركة ديكر للاتصالات، وهى شركة اتصالات متخصصة فى تدريب الرؤساء التنفيذيين فى مجال طرق الإلقاء والتحدث.

ألن فاين: هو صاحب الفكرة التى تنادى بالتطوير الشامل. لديه خبرة وتجربة لأكثر من عشرين عاماً فى تدريب أفضل الرياضيين العالميين والرؤساء التنفيذين فى مجموعة شركات فورشن الأمريكية الخمسمائة العملاقة. تمتد أعماله ونشاطاته لتشمل العديد من الشركات الأخرى التى تحتاج أعمالها إلى خدماته. تتركز ميول ورغبات السيد فايل على كيف يمكن أن تجعل الناس تتعلم وتنجز الأعمال وهى تحت ضغوط معينة. هذه الرغبة جعلته ينشئ ويطور طريقة تدريبية جديدة لتطوير الأداء. ألف كتاباً بعنوان (العقل فوق رياضة الغولف) كما عمل كاتب عمود صحفى فى مجلة (غولف وورد).

جوى فولكمان: هو المدير الإدارى فى مجموعة شركات نوفيشن – وهى معروفة بـ (شركات بروفانت). فكان عمله فى هذه المجموعة إجراء البحوث التطبيقية ودراسة

ردود الأفعال على هذه البحوث. له كتاب بعنوان (تحويل ردود الأفعال إلى عوامل تغيير) شرح فى هذا الكتاب واحداً وثلاثين مبدءاً وعنصراً تهتم بجانب التطوير الشخصى وذلك من خلال ردود الأفعال. فهو يوضح من خلال هذه المبادئ الواحد والثلاثين كيفية استعمال ردود الأفعال الشخصية بطرق علمية ذكية لإحداث نوعٍ من التغييرات الإيجابية فى سلوك الفرد. ويعتبر الأستاذ جو مؤلفاً لكتابين فى مجال البحوث على الموظفين. أولهما يحمل عنوان (جعل ردود الأفعال تعمل) والآخر (بعنوان تحويل ردود الأفعال المستمدة من البحوث والاستبانات الخاصة بالموظفين والعاملين إلى عوامل تغيير تتمكن من إحداث تغيير فعلى فى الأداء).

روبرت إم. فولر: هو أستاذ فى كلية وليم وميرى، وأستاذ زائر متميز لإدارة الأعمال فى جامعة بيبردين. يعتبر الأستاذ روبرت من المشهود لهم والمعترف بهم كواحد من الخبرات المتخصصة فى تنمية وتطوير القيادات. وهو مؤلف أربعة كتب فى الإدارة الجديدة ومشارك فى تأليف كتاب تطوير أداء الرؤساء التنفيذيين والتعليم التنظيمى للأعمال والقيادات الدولية عن طريق التصميم. روبرت كان عضواً بارزاً ومستشاراً خاصاً لرئيس معهد الشرق والغرب، عمل أخصائياً وخبيراً فى عام ١٩٩٨م فى دراسة تنمية القيادات العالمية وتطويرها.

دون كريسون: هو المدير المسئول عن فريق تحسين العمل فى شركة كيلى وغولد سميث، ويعمل فى مجال علم النفس الإدارى. خدم فى هذا الحقل طوال العشرين عاماً الماضية. أما مجالات تخصصاته الرئيسية فتشمل: بناء فرق العمل، تدريب القيادات، وإدارة التغيير التنظيمى. نفذ الأستاذ (دون) مجموعةً من البحوث والتقييمات والتجارب النفسية لمساعدة العملاء على كيفية اختيار واتخاذ القرارات. كما شارك فى تأليف كتاب بعنوان: التطوير المتقدم، وهو من المتخصصين فى الحاسب الآلى ولديه شخصية فاعلة ومؤثرة وحضور قوى فى مكان وبيئة العمل.

كاثى غرين بيرغ – ولت: هى من المشاركين فى عملية إدارة التغيير فى مجموعة أندرسون الاستشارية العالمية، شاركت فى بناء وتكوين نماذج وطرق لفرق عمل جديدة. وهى كذلك مشاركة ومسئولة عن الفريق المكلف بتطوير مفهوم القيادة وعن تحسين أداء الرؤساء التنفيذيين فى معهد التغيير الإستراتيجى، تلقى السيدة كاثى خطباً ومحاضرات بشكل متواصل فى مجال تخصصها فى أماكن متعددة، وهى كذلك مؤلفة لمجموعة من

الكتب. تحمل شهادة دكتوراه فى حقول مختلفة ومتشعبة فى مجال العلوم الإنسانية، وهى تركز بشكل رئيسى على الإدارة الناجحة، ودمج الأعمال، وإستراتيجية الأعمال، والإجراءات التقنية والقيادة.

فيكتوريا غوثرى: هى عضوة مشاركة ومديرة لبرنامج المبادرات الإبداعية فى مركز إبداع القيادة المعروف باسم (سى سى إل). ساهمت فى تصميم ثلاثة برامج متخصصة فى تطوير أداء القيادات. تتركز جهودها ونشاطاتها على تطوير أعمال المنظمات والشركات وتحفيز العاملين فيها على الإبداع والابتكار، هى مؤلفة لكتاب (التدريب من أجل التنفيذ)، وعملت دراسات وتقارير عن كيفية تصميم محتويات البرامج. كما نشرت العديد من المؤلفات وكتبت فصلين من كتاب (تطوير القيادة) الذى يعتبر مرجعاً رئيسياً فى مجاله، صدر هذا الكتاب عن طريق مركز القيادة الإبداعى.

بيل هوكنز: هو مستشار مستقل ومتخصص فى تطوير القيادة، والأداء الإدارى، والتغيير التنظيمى، وقد عمل متعاوناً مع شركة كيلى وغولد سميث والمجموعة الاستشارية لاستغلال واستثمار الموارد بطريقة إبداعية. وأنجز من خلال هذا التعاون العديد من الدراسات فى مجال تدريب القيادات فى أكثر من عشرين شركة من شركات (الفورشن) الخمسمائة العملاقة فى أكثر من سبعة عشر بلداً بما فيها الولايات المتحدة الأمريكية، أدرج اسمه من ضمن قائمة (من هو) فى مجلة الأعمال الدولية. ويعتبر الأستاذ بيل مساهماً فى تأليف الكتاب الذى صدر عن Drucker Foundation بعنوان (منظمة المستقبل).

توم هينز لمان: كان يعمل مديراً فى شركة كيلى وغولد سميث وهى ما تعرف اختصاراً بـ(كى جى جى)، وتعتبر هذه الشركة واحدة من أفضل وأبرز مقدمى برامج تنمية القيادة. يعتبر متخصصاً فى الاستشارات وتقديم خدمات التدريب فى مجالات تنمية وتطوير القيادات، وبناء وتشكيل فرق العمل، وتدريب الرؤساء التنفيذيين. وقبل انضمامه إلى شركة كيلى وغولد سميث، تولى توم منصب نائب المدير العام لشئون الموارد البشرية فى شركة متخصصة فى حقل شئون العاملين وفى تقديم استشارات فى هذا الحقل، واكتسب توم خبرة جيدة فى هذا العمل. كما عمل أيضاً فى مناصب متعددة فى شركة الحاسب الآلى العملاقة (أى بى إم) وشركة الأعمال والآلات الدولية – وهى شركة أمريكية.

باول هيرسى: ساعد بول فى تدريب أكثر من عشرين مليون مدير ورجل مبيعات فى أكثر من ألف شركة ومنظمة تجارية مختلفة الأحجام. يعتبر بول واحداً من أفضل

المسئولين والمختصين فى مجال التدريب والتطوير فى مجال القيادة، والإدارة، والمنظمات والأجهزة العسكرية. ألف بول مجموعة من الكتب وشارك فى تأليف مجموعة أخرى. وقدم أوراق عمل لمؤتمرات وندوات علمية عديدة، وكتب مجموعة كبيرة من المقالات العلمية المتخصصة مثل إدارة السلوك التنظيمية، وتوظيف واستثمار والاستفادة القصوى من الموارد البشرية، والتغيير الإدارى والتنظيمى من خلال القيادات الفاعلة، وأخيراً ألف كتاباً بعنوان (المبيعات: مدخل علمى سلوكى) أما آخر كتبه فهو بعنوان (المدير المتغير والنشط والمبيعات الفعالة: أسلوب لزيادة فعالية وكميات المبيعات).

مايا هوغان: تعمل مستشارة فى مجال الإدارة الدولية وفى التدريب، كما تعمل مدربة منذ أكثر من اثنى عشر عاماً، وهى متخصصة فى تدريب المديرين التنفيذيين. تزودت بردود أفعال ووجهات نظر لمجموعة كبيرة من الكفاءات الإدارية عن عمليات التدريب. كما دربت فى حقول متعددة مثل التحول والتغيير التنظيمى، والتنوع الوظيفى، وفى مجال إجراء الاتصالات التى ينتمى أعضاؤها إلى ثقافات وأعراق مختلفة ومتنوعة، وقد دربت أكثر من ثلاثة آلاف قائد ومدير إدارى ورئيس تنفيذى فى أكثر من مائة شركة ومنظمة دولية من أجل تحسين تطوير فعالية مهاراتهم القيادية. كما عملت أيضاً مع مجموعة كبيرة من المديرين والرؤساء الكبار فى واحد وعشرين دولة حول العالم، وشاركت فى تأليف كتاب بعنوان (إدارة العلوم الإنسانية فى المنظمات الخيرية غير الهادفة لتحقيق الربح) كذلك كتاب بعنوان (مهارات الأعمال الدولية) وأخيراً كتاب بعنوان (المورد الإرشادى للمدير).

جولى إم. جونسون: هى مديرة تنفيذية مرموقة، تتمتع بمهارات عالية، وتقدم المساعدة للعديد من الشركات الكبرى بمختلف أحجامها لتطوير نتائج أعمالها ومنتجاتها من خلال زيادة فعالية أداء وتنفيذ العاملين الذين يتولون مراكز هامة وقيادية. يركز جل عمل السيدة جولى على تحديد احتياجات القيادات الإدارية، وعلى الموظفين ذوى الإمكانات والقدرات الخاصة، وكذلك العاملين الذين حصلوا حديثاً على ترقيات وعلاوات فى السلم الوظيفى، كما أنها تقدم حلولاً لمشاكل العمل التى تحدث بين الموظفين أثناء تأدية العمل. تحمل السيدة جولى شهادة البكالوريوس فى الفنون الحرة من جامعة كارنيغى ميلون، وشهادة عليا فى علم النفس الاجتماعى من جامعة جنوب ميثوديست، وكذلك لديها شهادة ماجستير فى إدارة الأعمال من كلية الأعمال من جامعة هارفارد المشهورة. لهذه السيدة نشاطات وأعمال تدريبية على مستوى العالم. وهى تعمل الآن فى ريد غروب فى مدينة فيرفيلد فى ولاية كونيكتيك.

بيفرلى كاى: هى الرئيسة للمجموعة الدولية لأنظمة العمل، من مهام هذه المجموعة تطوير أداء العاملين ومساعدتهم لبناء وتكوين وتطوير مستقبلهم الوظيفى. وقد استخدم أسلوبها المميز والمحدد الخاص ببرامج تطوير الأعمال الوظيفية وبناء المستقبل العملى للفرد، استخدم من قبل مجموعة كبيرة من الشركات ذات السمعـــة العالية. كما أن هذه السيدة كاتبة متحمسة ومتفائلة ومحاضرة مشهورة ومستشارة فى مجال الإدارة. وفى عالم ١٩٨٠م، أصدرت بيفرلى كتاباً - أصبح الآن تقليدياً - بعنوان (الصعود ليس الحل الوحيد) الذى يوضح ويتنبأ بالعوامل التى تؤثر فى مستقبل العاملين، فالسيدة بيفرلى تشرح كيف يمكن للمستقبل الوظيفى للعاملين أن يتأثر بواسطة الشركات التى تركز هياكلها التنظيمية على الهرمية الشديد وعدم جعل خطوط السلطة الإدارية فى مستويات متقاربة، أما آخر إنتاجها العلمى، فهو المشاركة فى إصدار كتاب بعنوان (أحبهم أو اخسرهم) كيفية إغراء الموظفين والعملاء بالبقاء فى المنظمة أو الاتصال معها لأطول فترة ممكنة.

جيمس إم كوزيز: هو الرئيس الفخرى لشركة توم بيتر، وعميد ومتخصص فى القيادة فى مدرسة ليفى للأعمال التجارية فى جامعة سانتا كلارا، ومدير تنفيذى فى مركز الجامعة للإبدا ع والتطوير، شارك مع أحد زملائه فى تأليف كتاب بعنوان (تحديات القيادة: كيف يمكن للمنظمات أن تنجز المهام الصعبة) وقد فاز هذا الكتاب بمجموعة من الجوائز القيمة وكرم صاحبه، ويعتبر من أفضل الكتب التى حققت أرقام مبيعات عالية، أما آخر كتبه فهو بعنوان (تحفيز وتشجيع القلب - القيادة) وآخر بعنوان (المخطط وتحديات القيادة).

كيرى لارسون: عمل كيرى مدرباً داخلياً للشركة الأمريكية للاتصالات السلكية واللاسلكية (إى تى تى) وشركة ميك وسليار كوميونيكاشن وشركة تيلى ديسك وشركة أفابيا. أما فى الوقت الحاضر، فهو عضو مشارك مهم فى الإستراتيجيات القيادية الدولية ونائب رئيس شركة تيلى ديسك لشئون تطوير الأفراد. كان تيرى يعمل سابقاً نائب الرئيس العام للشركة الأمريكية للاتصالات السلكية واللاسلكية لشئون الخدمات اللاسلكية، كما عمل نائباً لرئيس شركة أفيا الدولية لشئون التطوير التنظيمى.

ريتشارد ج. ليدر: هو عضو مؤسس لمجموعة شركات إنفنتشر، وهى مجموعة تركز أعمالها على مساعدة الأفراد والموظفين والقادة والمديرين وفرق العمل على إعادة اكتشاف مصادر القوة لديهم. ويعتبر ريتشارد رائداً فى مجال عمله حيث اكتسب سمعة وشهرة عالمية، وهو محل احترام وتقدير وثقة العديد من المختصين، فهو مؤلف ومحاضر ومدرب

للمديرين على المستويين المحلى والدولى. ألقى العديد من المحاضرات فى لقاءات علمية متعددة عن المهارات التى يحتاج إليها الإنسان فى مجال العمل فى القرن الواحد والعشرين وكتب أربعة كتب حقق أحدها أعلى رقم مبيعات على المستوى الدولى وهو بعنوان (إعادة ترتيب وتنظيم العمل) وتحديد المسئوليات وتوزيع المهام. وهو الآن يكتب مقالات علمية متخصصة على شبكة المعلومات الدولية فى مجلة (فاست كنبنى) التى تعتبر أسرع مجلة أعمال فى الانتشار على مستوى أمريكا.

بروس لويد: هو محاضر متخصص ومتمكن فى علم الإستراتيجية فى جامعة سوث بانك فى مدينة لندن فى المملكة المتحدة. كتب ونشر أكثر من مائة مقال وورقة عمل علمية فى عدة مواضيع ترتبط كلها بعلم الإستراتيجية. ويركز الآن جهوده واهتماماته على مستقبل العمل المكتبى، والعلاقة بين السلطة، والمسئولية، والقيادة، والتعليم ودور الحكمة فى إدارة المعرفة، ألف وأصدر كتابين الأول يحمل عنوان (أفضل طريقة للتخطيط طويل المدى من أجل إنشاء وإدارة الشركات الجديدة) والكتاب الآخر بعنوان (الطريق لكسب القيم الإبداعية: الانفصال والتشابه).

كارلوس إى مارين: هو مستشار بارز فى شركة Keilty Goldsmith and company كان نائب الرئيس السابق لمعهد تطوير الموارد البشرية فى مدينة سان دييغو فى ولاية كاليفورنيا فى الولايات المتحدة الأمريكية، وكان أيضاً العميد الأكاديمى السابق والمستشار الأول لجامعة ناشيونال، يتمتع كارلوس بسمعة وخبرة محلية ودولية واسعة وثرية وذلك لكونه متخصصاً فى مواضيع وحقول معرفية عديدة مثل التنظيم والإدارة وتعلم وتطوير القيادة. كما أنه مستشار ومدرب متميز للرؤساء التنفيذيين والمديرين الكبار، وصمم ونفذ العديد من البرامج التى تهدف إلى ضم ودمج وتكييف إستراتيجيات الأعمال مع التحوير والتبدل الثقافى للمنظمة.

هوارد مورغان: هو مدير فى شركة كيلى وغولد سميث، وكذلك مدير فى معهد بحوث القيادة. فمنذ أن بدأ العمل فى هذه الشركة عام ١٩٨٨م، تخصص هوارد فى مجال تدريب القادة كأداة من أدوات الإستراتيجية الفعالة لتغيير الأدوار التى يمكن أن تقود وتؤدى أيضاً إلى تحسين وتطوير الرضا بين الموظفين والعملاء وكذلك زيادة إنتاجية العمل بالمنظمة بشكل عام.

كانت آخر إنجازاته تتضمن تصميم وتطوير نموذج تدريب داخلى للشركات الدولية العملاقة الكبرى، وكذلك تدريب الرؤساء التنفيذيين على المهارات التى تكون القائد وتؤثر فيه.

ديفيد نوير: هو مؤلف وباحث ومستشار ألف ستة كتب ومجموعة كبيرة جداً من المقالات الأكاديمية والعلمية والمقالات الهامة فى تطبيق وتوظيف عناصر وجوانب الروح البشرية فى القيادة، والاستفادة الفعلية من حيويتها. يرأس الأستاذ ديفيد مؤسسة استشارية خاصة موقعها فى مدينة غرينسبورو شمال كارولينا. تتركز أعماله على تدريب المديرين والرؤساء التنفيذيين، وبناء وتطوير فرق العمل، ودراسة الجوانب الإنسانية الحيوية أثناء دمج الشركات بعضها مع البعض الآخر وكذلك عندما تشترى شركة كبيرة شركة صغيرة أقل حجماً منها، وتراجع العمل وتقليص نشاطاته، والمهام والرؤية للمستقبل وتطوير قيم العمل، وكذلك التخطيط الإستراتيجى، هذه النشاطات هى محور اهتماماته. والهدف العام المشترك الذى يربط جميع أعماله معاً هو تقديم الرأى والمشورة العلمية المتخصصة والمساعدة المهنية لشركات الأعمال وللأفراد فى كيفية توظيف الروح البشرية وحيويتها، والاستفادة منها أثناء تأدية تلك الأعمال.

توم بيتى: هو رئيس قسم الموارد البشرية فى إدارة الموظفين المتقاعدين الحكوميين فى ولاية كاليفورنيا، ونظراً لأنه يعتبر واحداً من أفضل احمدلمختصين الاستشاريين، لذلك فهو يتحمل ويتبنى بدوره المسئولية الرئيسية فى تخطيط وتنفيذ إستراتيجيات الموارد البشرية فى إدارة الموظفين الحكوميين المتقاعدين فى ولاية كاليفورنيا. وبالإضافة إلى كونه يدير جميع الأعمال التى لها علاقة مباشرة بتنمية الموارد البشرية، فإنه خلال السنتين الماضيتين بذل جهوداً فريدة وغير عادية وتفرغ لها بوضع وتصميم برامج متخصصة وفعالة وخلاقة لتوظيف أفضل العاملين والحفاظ عليهم وإغرائهم للبقاء أطول فترة ممكنة فى المنظمة.

إليزابيث بينتون: هى مدرسة ومديرة ومستشارة ومؤلفة، شاركت فى تأسيس شركة (بينشوت) حيث ترأست هى هذه الشركة، تولت هذه السيدة تدريب العديد من الرؤساء التنفيذيين البارزين فى منظمات وشركات كبيرة، كما قدمت دراسات واستشارات للرؤساء والمديرين والموظفين فى الشركات غير الربحية لتطوير مهارات موظفيها وتحسين أدائهم والرفع من إنتاجيتهم، شاركت السيدة إليزابيث أيضاً مع (غيفورد بينشوت) فى تأليف كتاب بعنوان (المنظمة الذكية: الاستفادة من ذكاء ومهارات ومبادرات كل شخص فى موقع العمل).

غيفورد بينشوت: هو مؤلف ومحاضر ومدرب ومستشار فى حقل الإبداع فى الإدارة وجميع المواضيع المرتبطة بها، وقد درب مجموعة من فرق العمل التى أنجزت ونفذت أكثر

من خمسمائة منتج وخدمة جديدة. ألف كتاباً بعنوان (لماذا لا تترك المنظمة لتصبح مؤسساً ومديراً لمنظمة جديدة بنفسك) ويعتبر هذا الكتاب من أفضل الكتب التى حققت أرقام مبيعات عالية. كما أن الأستاذ غيفورد حدد ووضع القواعد التى تبرز عند تكوين وتأسيس منظمات عمل جديدة - هدف هذه القواعد ومحتواها هو حفز وتشجيع الأفكار الإبداعية الجديدة التى يمكن أن تساعد الأفراد الذين يخططون لتأسيس شركات جديدة.

بارى ز. بوسنر: هو عميد مدرسة ليفى للأعمال التجارية فى جامعة سانتا كلارا، وهو كذلك أستاذ مساعد فى مجال القيادة وشارك مع جيم كوزيز فى تأليف كتاب بعنوان (تحديات القيادة: كيف يمكن تحقيق وإنجاز الأعمال المتميزة فى المنظمات) وهو من الكتب التى حصلت على جوائز قيمة وحقق أفضل رقم للمبيعات بين الكتب المتخصصة فى القيادة. ويعتبر بارى أستاذاً وعالماً فى مجاله على مستوى العالم حيث كتب العديد من البحوث والمقالات التى تركز محتوياتها على الجوانب العلمية والتنظيمية فى الإدارة. ويقدم الأستاذ بارى المحاضرات والندوات فى لقاءات عامة بشكل مكرر، كما أنه يدير ورش عمل مختلفة وعمل مع عدد كبير من المنظمات المتخصصة.

ألاستير روبينسون: يرأس روبرتسون مؤسسة أندرسون للاستشارات، وهى مؤسسة عالمية تُعنى بأعمال تطوير القيادة وتطبيقاتها. كما أنه عضو مشارك ومساهم فعال فى مجال تحسين أداء وتنفيذ الأعمال فى المنظمات والأفراد. ويقدم تحليلات وتجارب عملية عميقة فى التغيير الجوهرى الشامل للأعمال والتنظيم الإستراتيجى. كما أنه متخصص فى إجراء دراسات هدفها تحديد مستوى وقدرات الأفراد القيادية، وكذلك لقدرات القيادة لفرق العمل، وأيضاً قدرة المنظمة القيادية. كما أنه أيضاً متخصص فى التطوير السلوكى، وبناء وتشجيع مواطن وعناصر القوة لدى العاملين. وأخيراً يعتبر السيد روبرتسون مستشاراً ومدرباً للعديد من الرؤساء التنفيذيين الأمريكيين وكذلك المديرين الأوربيين الكبار الذين يعملون فى الولايات المتحدة الأمريكية.

إدغار هـ. شاين: هو عضو فخرى فى مؤسسة سلوان للإدارة، ومحاضر بارز فى معهد ماساتشوست للتقنية (إم آى تى) فى كلية سلوان للإدارة. وقد شارك بعض المختصين فى مراجعة السلسلة العلمية الشهيرة المعروفة بـ (أديسون - ويسلى)، وهى سلسلة متخصصة فى تطوير القيادة. عمل السيد شاين مستشاراً متعاوناً مع العديد من المنظمات التجارية حول العالم فى مجالات وحقول مختلفة مثل، ثقافة المنظمة، التنظيم، التنمية والتطوير، بناء المستقبل الوظيفى للعاملين وتحسينه. ويعتبر إدغار واحداً من المؤسسين لحقل علم النفس التنظيمى.

ديباك (ديك) سيثى: هو مدير تطوير القيادة التنفيذية فى شركة توماس المتخصصة فى علم المعلومات. وهو عالم ذو خبرة واسعة فى حقل تدريب وتنمية مهارات القادة والمديرين التنفيذيين. وقد صمم ونفذ واحداً من أفضل البرامج الخاصة بالمعلومات فى شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية الأمريكية المعروفة اختصاراً بـ (أى تى تى)، حيث انتشر واشتهر هذا النظام بشكل واسع على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها.

جيرمى سالمونز: هو مستشار مستقل، ومتحدث بارز، يلقى محاضرات فى مناسبات ولقاءات علمية متعددة، وهو أيضاً كاتب مقالات علمية متخصصة له نشاطات تدريبية فى مجالات التدريب الداخلى، وتيسير وتبسيط الأعمال، والتطوير والتدريب، وبناء المستقبل الوظيفى والعملى للعاملين، والحلول المتعارضة والاتصالات التى يكون بها أطراف ينتمون إلى ثقافات وأديان وأعراف مختلفة، والقيادة الدولية والإدارة الدولية، وبناء فرق العمل الدولية التى يكون من بين أعضائها أطراف من دول مختلفة والتخطيط الإستراتيجى للأفراد والجماعات حول العالم. وقد انتهى جيرمى حديثاً من مشروع بحث استغرق عمله سنة كاملة بعنوان (القائد العالمى فى المستقبل) والذى سيصبح جزءاً من كتابه الذى سيصدر قريباً.

أيان سومرفيل: هو شريك فى مجموعة أندرسون الإستراتيجية للاستشارات التطبيقية ومقرها مدينة لوس أنجلوس فى ولاية كاليفورنيا. يقدم أيان جل خدماته للقادة والمديرين فى المنظمات الدولية، وبالتحديد المنظمات التى تعمل على وجه الخصوص فى الصناعات والخدمات المرتبطة بالتقنية الحديثة مثل الاتصالات بجميع أنواعها ووسائل الإعلام والتعليم، عمل خلال الخمس والعشرين سنة الماضية مستشاراً إدارياً بارزاً ومدرباً مقتدراً للمديرين التنفيذيين. كما عمل وخدم أيضاً لدى مجموعة كبيرة من الشركات والمنظمات العالمية المشهورة فى القطاعين العام والاجتماعى. وهو مؤسس منظمة أندرسون للاستشارات الإستراتيجية، وكذلك معهد التغيير الإستراتيجى، ومنظمة الأعمال التجارية الدولية. وهذه الأجهزة عبارة عن جهات تقدم الآراء والمشورة العلمية المتخصصة لأصحاب القرار - القادة.

ليز ثاتش: هى مديرة إدارة التطوير لشئون القيادة والتنظيم فى مجموعة (ميديا ون) المشهورة والتى يبلغ مجموع المبالغ المستثمرة بها سبعة آلاف وأربعمائة مليون دولار أمريكى، أى (٧,٤) بليون دولار وهى شركة اتصالات عملاقة. لدى السيدة ليز خبرة لأكثر من ستة عشر عاماً فى مجال تنمية الموارد البشرية، وهى كذلك متخصصة فى تطوير

القيادات الدولية، وتطبيق تقنية الاتصالات أثناء تنفيذ الأعمال فى المنظمات التجارية، فخبرتها تغطى مجالات وحقولاً علمية مختلفة منها التطوير الوظيفى، وتحسين أداء القيادة وتطوير المديرين والرؤساء التنفيذيين، وكذلك بناء فرق العمل.

روزفيلت توماس: هو المؤسس والرئيس التنفيذى لشركة متخصصة فى الاستشارات الإدارية اسمها شركة توماس للاستشارات والتدريب. كما أنه أيضاً مؤسس وباحث فى معهد البحوث المعروف باسم المعهد الأمريكى للتنوع الوظيفى. ويعتبر روزفيلت مشهوراً ورائداً فى حقل "إدارة التنوع". وهى الإدارة التى تتعامل بيئتها مع عدد كبير من الموظفين غير المتجانسين من حيث الدين والعرق واللون .. ألف فى هذا المجال كتابين يعتبران من أفضل الكتب فى تخصصهما الأول بعنوان (ما وراء السلالة والأعراف والجنس البشرى، إطلاق القوى الكامنة لجميع العاملين فى المنظمة من خلال الاعتراف بالأقليات، أما الكتاب الآخر فهو (إعادة النظر فى صياغة مفهوم التنوع البشرى وتعدد الأعراق).

ديف يولرش: هو أستاذ متخصص فى كلية إدارة الأعمال فى جامعة ميتشيغن، شارك فى تأليف العديد من الكتب منها (القيادة على أساس النتائج) والآخر (التفوق فى مجال الموارد البشرية) والكتاب الثالث (منظمة بلا حدود) وأخيراً كتاب بعنوان (إمكانيات وطاقات المنظمة) صُنف الأستاذ ديف من قبل مجلة النيوزويك (الأخبار الأسبوعية) على أنه واحد من أفضل عشرة معلمين وأساتذة فى العالم فى مجال الإدارة، والرجل الأول المختص على مستوى العالم فى حقل تطوير الموارد البشرية وتنميتها. كان محرراً فى مجلة إدارة الموارد البشرية من عام ١٩٩٠م إلى عام ١٩٩٩م.

روبرت ويذرسبون: يتولى روبرت تدريب المديرين التنفيذيين من وقت لآخر، ويعتبر متحدثاً بارزاً فى اللقاءات والندوات العامة والمحاضرات العلمية، وهو مؤلف ورئيس مجموعة تطوير القيادة. تتركز نشاطاته على مساعدة عملائه على تحسين وزيادة فاعلية أدائهم ونشاطهم التجارى وذلك من خلال التركيز على القيادات الإدارية الهامة لديهم. كان سابقاً عضواً مشاركاً مع مجموعة (آرثر أندرسون) المحاسبية والاستشارية الشهيرة. لديه خبرة طويلة تصل إلى ثلاثين عاماً فى مجالات الأعمال التجارية والاستشارات العلمية. هو مؤلف لكتاب بعنوان (أربع طرق تدريبية رئيسية وهامة يمكن من خلالها تطوير وتحسين أداء المديرين التنفيذيين، ويعتبر هذا الكتاب من المؤلفات التى حققت أفضل أرقام مبيعات فى مركز القيادة الإبداعية. وهو يعمل ويعيش خارج مدينة واشنطن.



التدريب للقيادة

الجزء الأول
أساسيات التدريب

يقدم الجزء الأول فكرة للقارئ عن أسس التدريب، التى نرى أنها أدوات حديثة لتحقيق النجاح والتفوق فى العمل القيادى، ففى هذا الجزء، نوضح الأساليب العملية المناسبة فى عصر علم الإدارة الحديث – وهو عصر القيادة – الذى يعمل به مجموعة من العاملين المؤهلين تأهيلاً عالياً فى بيئة تتسم بالاضطراب والتشتت والمرونة. هذا النوع من بيئات الأعمال يحتاج إلى أسلوب ونمط عمل جديد سنبين كيف أن التدريب يلبيها.

نحن فى الأساس نعتبر التدريب نشاطاً هادفاً ومستمراً، فالهدف هو تدريب الرؤساء التنفيذيين على تكوين أسلوب قيادى لأنفسهم يساعدهم على تحقيق أهدافهم وطموحاتهم الشخصية والعملية. فكل الأساليب والسمات القيادية التى ستتكون لدى الرؤساء ستجعلهم يتحولون من رؤساء تقليديين كما هم عليه فى الوقت الحاضر إلى قادة عصريين ينظرون إلى المستقبل. ففى البداية يقدم لنا لورنس لوينس طريقة شاملة وجديدة للتفكير، تدمج الطموحات والأهداف الشخصية للقادة مع الأهداف التى تسعى كل من فرق العمل والمنظمة بشكل عام لتحقيقها. ونحن نعتبر هذه الطريقة التى يشترك فى إعدادها وتنفيذها والاستفادة من نتائجها جميع العاملين فى المنظمة هى أساس من أسس التدريب، فلكى نجعل التدريب قادراً على تقديم نتائج عملية، لا بد من البحث عن أسلوب عمل فاعل يستطيع أن يحدث تغييراً جوهرياً ودائماً فى أسلوب العمل الحالى. يوضح مارشال غولد سميث أهمية دمج الجوانب السلوكية والجوانب العملية أثناء عملية التغيير باعتبارهما أسلوبين وعنصرين يغذيان التدريب الناجح. فلكى يحقق التدريب نجاحاً داخل المنظمات (سواء كانت ربحية أو غير ربحية) لابد للتدريب أن يكون قيماً محورية تتكافل معاً لتحقيق نتائج ملموسة تقاس وفق معايير اقتصادية، وتوضح إلياسا فريس الخطوات العملية التى يمكن أن توجد نوعاً من الروابط بين تدريب الرؤساء التنفيذيين ورضاء المستفيدين من خدمات المنظمة مع النتائج الإيجابية التى تهدف هذه المنظمة لتحقيقها، فهذه الأسس التدريبية الثلاثة التى تمت الإشارة إليها وهى التخطيط الشامل المشترك، والتغيير السلوكى، وقيم العمل الجوهرية، هى الأفكار والموضوعات الرئيسية التى تم تناولها فى جميع أجزاء الكتاب.

يجب أن ينظر إلى تدريب القادة على أنه عمل شامل ومتكامل تطور، وارتقى مع مرور الوقت حتى أصبح أسلوباً يستطيع من خلاله أن يطوروا أعمالهم. إليزابيث وجيفورد بينشوت ناقشوا الصلات التى تربط ما بين العلاج النفسى والتدريب، حيث أشاروا إلى بعض الاعتبارات الأخلاقية التى تؤثر فى العمل التدريبى. وفى نهاية هذا الجزء يطرح إدجار شاين مجموعة من الأسئلة الهامة جداً ومن ثم يجيب عنها. هذه الأسئلة تتعلق بأهداف التدريب ثم يوضح إمكانية أن تكون فرعاً من العملية الاستشارية، فكليهما يتبنيان ويستخدمان أفكاراً تنظيمية مشتركة مثل تحديد المشكلات والمسئولية عن تحقيق الأهداف، كل ذلك يتم فى نطاق وإطار العلاقات المساعدة.

الفصل الأول
التدريب فى صميم الإستراتيجية

لورانس لينوس

ملاحظة المشهد التدريبى:

تصور أن مجموعة من الرؤساء التنفيذيين يعقدون اجتماعاً لهم فى قاعة اجتماعات مجلس الإدارة الأنيقة، المؤثثة بطاولة مصنوعة من أجود أنواع الأخشاب (الموغانى) يتبادلون الأدوار فى الرسم على اللوح الحائطى (السبورة)، وأحدهم يعلق بشىء من الانفعال والغضب على فكرة معينة طرحت فى الاجتماع، وآخر يفكر بعمق فى موضوع معين، ثم فجأة تطرح فكرة جديدة تشعل النقاش وتبث الحيوية فيه وتشجع المجتمعين على تداول الفكرة المطروحة باهتمام بالغ ويقيمونها من جميع جوانبها محاولين الوصول إلى خطة عمل محددة وعملية.

تصور مرة أخرى أن هؤلاء الرؤساء التنفيذيين يعقدون اجتماعاً لهم فى بهو فندق معين، يتحدثون ويتناقشون فى المواضيع المطروحة بصوت هادئ وهم يرشفون فناجيل من القهوة غالية الثمن المدفوعة لهم مقدماً وبكرم كجزء من تكاليف هذا الاجتماع، وأثناء محادثاتهم معاً ستلاحظ أنهم بدؤوا يحركون أيديهم بكل اتجاه أثناء توضيح وجهات نظرهم، ثم ترتفع أصواتهم فى بعض الأوقات، بعد ذلك تهدأ هذه الأصوات لفترة معينة ويسود الصمت بينهم كأنهم فى مرحلة من التأمل. يبدو لأى شخص يلاحظ هؤلاء أنهم زملاء عمل اجتمعوا ليتفاوضوا على قضية معينة ويتوصلوا إلى اتفاقية بشأنها، فالشخص الذى يلاحظ المجتمعين يعتقد أنهم أصدقاء أو ربما خصوم يعملون جاهدين لحل مشكلة معقدة وهم بالفعل كذلك.

وستجد أن اجتماعاتهم تتكرر، ولكن هذه الاجتماعات لا يرتب لها بشكل مسبق ومنظم، فهى تعقد بشكل فورى وعاجل دون تخطيط، إنها اجتماعات طارئة تتطلب بذل جهود مكثفة وسريعة لعقدها.

إذا نجحوا فى تحقيق إنجازات فى مثل هذه الاجتماعات، فإن لقاءاتهم القادمة ستعقد فى أحد المطاعم الراقية، وسيتناولون طعام العشاء الغالى الثمن وهم يتحدثون عن بعض

الأعمال التجارية، وفى بعض الأوقات الحرجة، يختلقون أسباباً تبدو هامة لعقد اجتماعاتهم فى مدن أخرى خارج مقار أعمالهم محملين ميزانيات شركاتهم أعباء تكاليف تذاكر السفر والإقامة. فى بعض الأوقات يكون الحديث بالهاتف هو الخيار الوحيد المتاح أمامهم لمناقشة قضية معينة. فهم يرون أن مكان الاجتماع ليس ذا أهمية تذكر، فالمهم هو قوة وجودة الحديث الذى يدور بينهم أثناء الاجتماع والنتائج التى يمكن أن يتوصل لها هذا الاجتماع، فالمكان ليس مهماً على الإطلاق، فيمكن أن نناقش بعض القضايا الهامة عبر الهاتف، خصوصاً أن هذه الطريقة تتسم بميزة فريدة؛ لأنها لا تعطى فرصة للآخرين بمقاطعة الاجتماع حتى لو تجرأ على محاولة ذلك.

الإستراتيجية:

قد تبدو المهمة التدريبية للرؤساء التنفيذيين على أنها وظيفة مسئولياتها ليست مرتبطة بالوقت الحاضر فقط، بل هى مهنة وحرفة مستمدة من الماضى وتمتد إلى المستقبل. فأى وظيفة حديثة لابد أنها قد أحدثت وصممت لتناسب بيئة عمل إدارية معينة تحكمها مجموعة من القوانين والقواعد التى تنظم أداء أعمالها. فنجد فى الواقع العملى فى الوقت الحاضر وفى عالم اليوم مجموعة كاملة من الوظائف المختلفة، فنجد العديد من زملاء المهنة موزعين على فرق عمل متنوعة، وكذلك هناك مديرون وموظفون يعدون تقارير بشكل مباشر لرؤسائهم ومتعاونين وشركات للمنظمة وموردون وزبائن، ويمكن أن يضاف إلى هذه المجموعات الوظيفية أطراف من خارج المنظمة لها علاقة مباشرة بها وتتفاعل معها وتؤثر فى أدائها وعلى نشاطاتها وفى علاقاتها مع غيرها مثل الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة والاتحادات والنقابات التجارية والمصارف والمساهمين وسوق الأسهم وكل من له علاقة بنشاطات المنظمة. فهذا هو الوسط والمجال الذى تعمل فيه المنظمات ورؤساؤها التنفيذيون. وهو مجال يتسم بالمنافسة الحادة. مرة أخرى نقول إن هناك عالماً خارج بيئة العمل وهذا العالم يهمل أحياناً من قبل علماء الإدارة ولم يُشَرْ إليه فى الكتب المتخصصة فى هذا المجال، وهو بحاجة ماسة للاعتراف والاهتمام به، وهو لم يكتشف بعد أو يلاحظ أثناء وضع إجراءات تدريب القيادات الإدارية. هذا العالم لا يرتبط بالعمل ذاته ولا بأولوياته ولا بأساليبه، وإنما هو عالم مرتبط بالجانب الاجتماعى للعمل والبعد الشخصى والمحيط الأسرى له، فهناك حياة أخرى خارج بيئة العمل لابد لقيم العمل من مراعاتها.

ولكى يكون الحوار التدريبى فاعلاً لابد أن يتمكن من دمج هذه العوالم وأخذها فى الاعتبار عند تحديد الاحتياج التدريبى، فالتدريب الجيد هو الذى يمتلك المقدرة لمساعدة الرؤساء التنفيذيين وفرق تطوير العمل والرفع من مستوى أدائه بشرط أن يكون آخذاً فى اعتباره الجوانب الإنسانية والاجتماعية والأسرية التى تدخل فى نطاق هذا العمل وتؤثر فيه.

ولتعقيد هذه الصورة فإن العضوية فى فرق العمل التى ينتمى إليها المديرون التنفيذيون، مثل فرق المشاريع واللجان وفرق المهام الأخرى هى عبارة عن مجموعات غير منتظمة وغير ثابتة، فالأهداف لديهم سواء كانت أهداف فريق العمل أو الأهداف الشخصية أو أهداف المنظمة تتغير بشكل مستمر. بالإضافة إلى أن المنظمة نفسها فى حالة تغيير دائمة، فهى تعيد تشكيل نفسها وهويتها وطبيعة أعمالها ووظائفها وهياكلها التنظيمية.

إن الحوار وتبادل الآراء والأفكار الخاصة بتحديد محتوى النشاطات التدريبية وأهدافها بين القادة يبدو أنه من السهل تطبيقها فى الواقع العملى بشكل بسيط ودون أية معوقات وأبحاثنا العلمية أثبتت ذلك خصوصاً إذا كانت هذه الحوارات والاجتماعات معدة ومنعقدة بشكل متقنٍ، إلا أن "الحوار والنقاش التدريبى" ليس دائماً يسيراً وسهلاً كما يبدو، فهو يتضمن بعض المشكلات والتقلبات وعدم الوضوح فى بعض الأحيان. ولكن هذا لا يعنى أن هذه الحوارات والمناقشات لا تتوصل إلى نتائج مثمرة فى أغلب الأحيان، فإذا كان المديرون والرؤساء التنفيذيون الذين على رأس العمل ينظرون إلى الاجتماعات واللقاءات التى يدور خلالها حوارات ونقاش حول نشاطات التدريب وأهدافه إذا كانوا ينظرون إليها وإلى العمل التدريبى نظرة قاصرة ومحدودة واعتباره حديثاً ودردشة بين زملاء المهنة، فإن الحديث بلا شك فى هذه الحالة ومع هؤلاء سوف يفشل فى تحقيق نتائج مثمرة، ولكن بالمقابل، ستنجح هذه المحادثات والحوارات المخصصة للتدريب فى كل من جانبها الإستراتيجى وعلى المدى الطويل عندما تنعقد وتنفذ وتؤخذ فى الاعتبار على أنها حديث وحوار منظم لتحقيق أهداف معينة ضرورية ماثلة أمام الجميع.

حوار منظم لأهداف واضحة:

ليس من السهولة بمكان القيام بالتدريب المتميز، ربما يعود السبب فى ذلك إلى صعوبة إشراك الرؤساء التنفيذيين فى حوار وتحديد الأهداف التى يسعى التدريب لتحقيقها،

فالسؤال الذى يطرحه الجميع فى أغلب الأحوال هو ما هى المواضيع التى سنتحدث عنها؟ وهذا السؤال ليس من السهولة الإجابة عنه بشكل جيد. ولذلك نجد أن المدرب يعمل فى الغالب مع الرئيس التنفيذى وإلى حد ما على أنه مستكشف، فالمدرب والرئيس التنفيذى يتعاونان معاً فى تحديد واختيار الطريق المناسب للتدريب. إن التدريب له تأثير قوى فى أداء العمل، ولكنه فى الوقت نفسه يقترن بمخاطر عالية، فالنتائج الخطيرة غير المرغوب فيها يمكن أن تحدث إذا لم تحدد أهداف التدريب بشكل صحيح، وهذا يمكن أن يحدث نوعاً من الإحباط للرؤساء والتنفيذيين وعلى أداء العمل بشكل عام. وبالمقابل عندما تحدد الأهداف والمحتوى التدريبى بشكل سليم ودقيق، فإن التدريب سوف يحقق نتائج مثمرة وإيجابية ويكون له عوائد مفيدة على العمل.

إن الحوار وتبادل الآراء هو جوهر ومحور التدريب، لقد أجرينا مقابلة شخصية لاثنين من كبار الرؤساء التنفيذيين المهيمنين فى إحدى المنظمات العملاقة. وكان أحدهما مسؤولاً عن جزء هام من أعمال المنظمة التى يعمل بها. أما الشخص الآخر فكان مدرباً ورئيساً تنفيذياً، فوجدنا بعد المقابلة معهما، أن أعمال المنظمة لا تستفيد من الإمكانات الفنية الخاصة بهذين الرجلين. فالرئيس التنفيذى كان لديه صلاحية فى حدود مليون دولار لينفق منها على أعمال المنظمة، أما المدرب فليس لديه أية سلطة بهذا الخصوص، ولكن من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر مع المدرب الخارجى، استطاع هذا المدرب أن يمارس تأثيراً بالغاً فيهما. فبعد أن تمكن المدرب الخارجى من إبعاد السلطة الرسمية والمساءلة المباشرة وتحييدهما، بدأ فى تركيز مهامه وطموحه على إحداث تأثير جذرى وكبير فى أسلوب الرئيس التنفيذى فى التفكير وعلى طريقته فى الأداء، ونجح فى ذلك.

إن الألفة بين الرؤساء التنفيذيين وبين المدربين تعتبر ضرورية لضمان سير الحوار بينهم بشكل سليم، فتآلف وتقبل كل منهما للآخر يجب أن يتكون بشكل سريع حتى يتم بناء الثقة والمصداقية بينهما، فعلى الرئيس التنفيذى أن يثق ويقتنع أن المدرب لم يأتِ إلى المنظمة فى نزهة أو ليضيع وقتاً كان زائداً لديه. وبالمقابل على المدرب الخارجى أن يتصف بشكل جيد بمهارات الإصغاء وبسمات حسن الاستماع، كما يجب أن يكون لديه المقدرة كذلك فى إبداء وجهة نظره للرئيس التنفيذى بشكل صادق وأمين بعيداً عن المجاملة أو المبالغة، حتى يتمكن من جعل هذا الحوار يلامس الحقيقة بالفعل ويتلمس المشاكل الفعلية للمنظمة، أما إذا حدث عكس ذلك، واستند الحديث والحوار بينهما إلى أساس الافتراضات الوهمية والآراء والأفكار غير المدعمة بالأرقام والإحصائيات الدقيقة، فإن عمل

المدرب الخارجي لن يؤتي ثماره. فعلى المدرب والرئيس التنفيذي إذاً أن يتفقا معاً على عزل وفصل العوامل الوظيفية الطارئة والعابرة ذات الأثر المحدود والمؤقت على العمل، فصلها عن العوامل الدائمة المستمرة والمؤثرة والتي تحتاج إلى جهود متخصصة لمعالجتها، إن هذا الفرز والتمحيص وفصل العوامل الدائمة والمؤثرة عن العوامل العابرة يحتاج إلى جهود وآراء دقيقة وحساسة، خاصة عندما تكون بيئة المنظمة التي يعمل بها الاستشاري مضطربة وغير مستقرة. ففي هذه المرحلة على المدرب والرئيس التنفيذي أن يستخلصا الحقائق من المعلومات الأولية حتى يتمكنا من أداء أعمالهما بشكل صحيح. فالمعلومات والحقائق الصحيحة والقيمة التي يتم جمعها بعناية من خلال الحوار والبحث بين الطرفين هي العامل الحاسم الذي سيحدد مستوى جودة النتائج من العمل التدريبي.

إن القوة المؤثرة والمحددة للحوار التدريبي بين الرؤساء التنفيذيين والمدربين تكمن في قدرة المدرب على طرح الأسئلة بشكل صحيح وموضوعي، فالأسئلة يمكن أن تطرح لأهداف وأغراض متعددة وبطرق مختلفة. فيمكن للأسئلة أن تطرح لهدف استكشاف عوامل وقضايا خفية غير واضحة، أو يمكن أن تطرح لغرض مساعدة الرئيس التنفيذي لإعادة النظر في موقف معين تبناه أو قرار معين ينوي اتخاذه، إن مواقف ووجهات نظر الرئيس التنفيذي في هذه الحالة يمكن أن تُؤيد أو تُعارض، فوجهة النظر الشخصية لأي طرف في هذه الحالة يمكن أن يتم قبولها والتأكيد عليها أو تفنيدها، وعندما يتم التأكد من خلال الحوار من صلاحية الخطة الشخصية الحالية لأي طرف؛ فإن هذا سيضيف قيمة للحوار ولخطة عمل الاستشاري، وسيدعم ويعزز ثقة الرئيس التنفيذي بنفسه وبأدائه، ويجعل مسار العمل لا يتعرض لمشكلات أو اضطرابات أو مخاطر؛ لأن الرئيس التنفيذي في هذه الحالة سيكون متابعاً للعمل بشكل لصيق ومتواصل.

يتفاعل التدريب دائماً مع الواقع بشكل فاعل عندما تخضع الأسئلة المطروحة الجيدة إلى تحليل عميق يقدم من خلاله خطة عمل مفصلة تكون قابلة للتطبيق وموائمة لبيئة العمل التي وضعت من أجلها. إن العمل مع الرؤساء التنفيذيين يزود المدرب بمعلومات تجعله قادراً على بلورة المحادثات التي تمت بينهما إلى خطة حقيقية، فخلاصة المحادثات والمقابلات الشخصية التي تجرى بين الرؤساء التنفيذيين والمدربين تتضمن في النهاية وضع خطة معينة تقدم للرئيس التنفيذي أسلوباً بديلاً لأداء عمله. والأهم بهذا الصدد هو أن القيمة الحقيقية والكاملة للنشاط التدريبي يتم التعرف عليها بعد التنفيذ الفعلي للخطة أو للأسلوب الذي تم الاتفاق عليه في مرحلة المقابلة الشخصية، وبعد أن تنتهي هذه المقابلة

يكون دور المدرب تشجيع الرئيس التنفيذى على تطبيق الخطة ومتابعة مسارها بشكل مستمر. فالمدرب فى هذه المرحلة يقتصر دوره على الملاحظة والتصحيح معتمداً على مرجعتيه العلمية ومستنداً إلى أخلاقيات المهنة. ولذلك فإن التدريب الأفضل والأمثل هو الذى تكون إجراءاته مستمرة وشاملة وليست فقط حدثاً طارئاً بين عدة أشخاص فى اجتماع أو فى مقابلة شخصية ينتهى بعد هذا الحدث.

لا يحتاج المدرب لأن يكون خبيراً فى نوعية الوظائف الخاصة بالرئيس التنفيذى أو أن يكون متخصصاً فى مجال المنظمة التى يقدم لها التدريب حتى يكون مدرباً ناجحاً. كما أن المدرب أيضاً لا يحتاج أن يمتلك قدراً واسعاً من المهارات فى العلاقات الاجتماعية كما يمتلكها الرئيس التنفيذى. فالمدرب الجيد يحتاج إلى أن تكون لديه المقدرة السليمة على تقييم الوضع العام لظروف العمل، وتكون لديه كذلك القدرة على التفاعل الحى والتعامل النشط والفاعل مع الآخرين. فالمدرب الجيد ببساطة هو الذى يستطيع أن يبنى علاقات خاصة وودية ودائمة مع الرؤساء التنفيذيين، ويتمكن بدوره من الاطلاع بنفسه على طبيعة العمل الذى يقوم به هذا الرئيس، ويتعرف على بيئة العمل التى يمارس بها هذا الرئيس التنفيذى مهامه ومسؤولياته. المدرب الجيد هو الذى يتمكن من تقديم تغذية مرتدة أمينة وشجاعة للطرف الآخر الذى يجرى المقابلة معه أو الذى يعمل مشروع التدريب من أجله. وعلى المدرب أن يكون مستمعاً بشكل جيد، وأن يطرح أسئلة مناسبة ويكون لديه قدرة ونظرة تحليلية ثاقبة، وأن يكون مخططاً بارعاً ومتابعاً بشكل مستمر للعمل من بدايته إلى نهايته.

إن الأسئلة التى يطرحها المتدرب فى مرحلة جمع المعلومات يجب أن تكون كاملة وموجهة للعمل. فخلال الحوار التدريبى يجب أن يتبنى كل من الرئيس التنفيذى والمدرب ويلتزم بطرح مجموعة متعددة من الأسئلة الهامة مثل: ما العوامل التى تساعد على تحقيق نجاح هذا الحوار التدريبى؟ من هو العميل الذى له مصالح وتعاملات تجارية مع منظمتنا على وجه التحديد؟ وهل هناك مواضيع لا يمكن إدراجها فى قائمة التدريب؟ وما هو تأثير هذه المواضيع فى تنفيذ العمل؟ وعلى ضوء هذه الأسئلة المطروحة والمواضيع الهامة، على المدرب أن يعمل بجد وصبر حتى يستطيع أن ينظم حواراً موضوعياً يكون مركزاً ومحدداً يتمكن بواسطته ومن خلاله أن يضع أهدافاً قيمة للتدريب. يجب على المدرب أن يكون شجاعاً وذكياً حتى يحفز الرئيس التنفيذى إلى التعاون والعمل الجماعى أثناء هذه المرحلة من التدريب، ويمكن للمدرب أن يواجه الرئيس التنفيذى ببعض الأسئلة الهامة

ويطرح القضايا المحرم طرحها، ويتناول المواضيع الحساسة التى لم يتمكن أحد من الحديث عنها حتى الآن. إن الحوار يساعد الرئيس التنفيذى دائماً على الاستمرار فى تحديد واختيار الأهداف الخاصة بأداء عمله، وليس من الضرورة أن يكون هذا التحديد من قبل المدرب نفسه. فوظيفة المدرب تنحصر فى التيسير والمساعدة على اكتشاف المشكلة والبحث عن حلول لها، فليس من وظائف المدرب تقديم نصائح للغير، ورغم أن الضرورة تبقى قائمة لدى الرئيس التنفيذى ليحافظ على الأسلوب الناجح الذى تم التوصل إليه حديثاً مع المدرب، إلا أنه لن يكون هناك ضمان أن هذا الطريق سيكون سهلاً لتحديد معالمه وأسلوب بسيط لانتهاجه.

وهذا يقودنا إلى الحديث عن موضوعين هامين فى التدريب. أولهما أنه من الضرورى دائماً أو نجعل التدريب يعتمد فقط على الحوار، بل يجب أن يركز على خلفية العمل الذى يدور حولها الحوار. فأى مشكلة لا يمكن أن تحدث من تلقاء نفسها، وإنما هناك مسببات أحدثتها وجذور غذتها هذه المشكلة. إن التدريب الفاعل يعتمد بشكل كبير على الحوار المدعم بالمعلومات الحديثة ذات الصلة المباشرة بالعمل وعن الموضوع الذى يدور الحوار حوله. فهناك مجموعة كبيرة من الأعمال التى يجب القيام بها والعمل على جمع معلومات عنها، ثم تحليل هذه المعلومات بشكل شامل وعميق قبل أن يبدأ دور التدريب الفعلى. فالمعلومات المطلوب جمعها واستيعابها وتحليلها تشمل جميع الحقائق الحديثة عن الأسواق، والتنقية، وبيئة العمل السياسية والاجتماعية التى يعمل بها الرئيس التنفيذى. كما يجب أيضاً جمع معلومات عن انطباعات الزملاء فى المهنة وتقصى آرائهم حول القضية التدريبية المطروحة للنقاش. كذلك لابد من معرفة أداء المتعاونين مع المنظمة، بالإضافة إلى الحصول على معلومات من التقارير المباشرة التى تعد من قبل القادة فى المنظمة والتى يمكن أن تعطى مؤشرات هامة لتفاعل الرئيس التنفيذى وعلاقاته العملية مع الآخرين. فى بعض الأحيان يرى بعض المدربين أن الطريق الوحيد لجمع المعلومات يكون عن طريق الاعتماد على رواية وآراء الرئيس التنفيذى نفسه، ولكن الأخذ بهذا الأسلوب والاتكال عليه يعتبر خطيراً؛ نظراً لكونه يهمل معلومات أخرى هامة. فهذا الأسلوب يجعل المدرب يعمل فى فراغ كبير يؤثر فى النهاية سلباً فى أداء التدريب بمجمله.

أما الموضوع الثانى الذى يجب على المدرب أن يأخذه بعين الاعتبار فيتعلق بحقل خارج نطاق موضوع تدريب الرؤساء التنفيذيين. فهذا الموضوع يرتبط بالمحيط العام

للمنظمة. يجب على المدرب فى هذه الحالة أن يلم بأدق تفاصيل أعمال المنظمة ويدرس أبعاد هذه الأعمال ومحتواها ويتعرف على من يقوم بها ويستوعب ثقافة المنظمة بصفة عامة، ثم يربط خيوط هذه الأعمال وتلك الثقافة معاً ويناقشها مع الرئيس التنفيذى محاولاً من خلال هذا النقاش والحوار المنظم الربط بين السلوك الفردى لأى عضو فى المنظمة وتوظيفه والاستفادة منه لغرض إحداث تغيير هادف ومفيد للمنظمة. فعندما يشترك جميع الأطراف العاملين فى المنظمة فى عملية التدريب، فإن التدريب فى هذه الحالة سيكون تدريباً إستراتيجياً له نفع واضح على الأداء يؤدى إلى التغييرات المطلوبة. وهناك نقطة إضافية بهذا الخصوص وهى أن المنظمات الحديثة التى تنتهج أسلوب التعلم المستمر تعتبر أن التدريب الجماعى والتفكير الإستراتيجى يمكن أن يصبحا عملاً واحداً.

يجب ألا يركز المدرب جل اهتمامه على معدل الأرباح الربع سنوية التى تخطط المنظمة لتحقيقها فحسب. فالمدربون البارزون الذين ينتهجون إستراتيجية فاعلة فى التدريب، يمتد نشاطهم إلى أبعد من ذلك، ليشمل جميع العاملين فى المنظمة من أفراد أو فرق عمل، وجميع العوامل المؤثرة فى المنظمة. فالتدريب الإستراتيجى للرؤساء التنفيذيين يتضمن طرقاً عملية فى الأداء تستوعب كل المعطيات ومجمل النشاطات التى تؤديها المنظمة والظروف التى تعمل فيها واحتياجات الموظفين، ثم محاولة فهم هذه الظروف وتكييفها ووضعها فى صيغة مقبولة بشكل صحيح فى عالم معقد تتغير معطياته وأدواته بشكل سريع ومتكرر.

انتقال العاملين:

قد ينظر متعهد التدريب إلى مبادرة العمل التدريبى على أنها عمل شخصى محدود أكثر من كونه جزءاً لا يتجزأ من الأهداف الكبرى والإستراتيجية للمنظمة. ولكن، عندما ينجح التدريب فى وضع أهداف العمل لتكون متناغمة مع الأهداف المتعلقة بتطوير العاملين، فإن التدريب فى هذه الحالة سيكون تدريباً إستراتيجياً بشكل طبيعى.

تواجه الكثير من المنظمات حالات تتعلق بانتقال العاملين الموهوبين إلى أمكنة عمل أخرى. وتبرز مثل هذه الحالات للعيان عندما يكون هناك تغييرات جديدة فى المنظمة مثل تعيين أو تولى قادة جدد لإدارات معينة (الخلافة الإدارية) أو فى حالات تحسين الأداء وتطويره، كما تحدث مثل هذه الحالات فى العادة عندما يكون هناك خطط لدمج المنظمة مع

منظمة مشابهة لها فى أعمالها ونشاطاتها، أو بيع جزء من خدمات أو أعمال المنظمة الحالية إلى منظمة أخرى، أو أن يكون هناك تقاعد جماعى. ففى هذه الحالات يمكن للمنظمة أن تخسر بعض رؤسائها التنفيذيين. إن تكوين وبناء الرئيس التنفيذى الماهر والمحافظة عليه فى المنظمة، والذى بمقدوره أن ينقل أعمال المنظمة ونشاطاتها إلى الأسواق الدولية، يعتبر أحد الأمثلة التى توضح مدى احتياج المنظمات إلى التدريب الإستراتيجى الفاعل. ومهما تكن الأسباب التى جعلت بعض الرؤساء التنفيذيين يتركون أعمالهم فى منظمة معينة، فإنهم بلا شك سيخلفون وراءهم فراغاً كبيراً تحتاج المنظمة إلى ملئه بشكل سريع لكى تعمل بشكل صحيح. ولذلك نجد أنه فى أحد مصانع السيارات المشهورة مجموعة من المهندسين الأكفاء المسئولين عن جودة مسار العمل، يتم تدريبهم فى الوقت الحاضر ليصبحوا قادة بارزين فى المستقبل القريب.

ففى مثل هذا التفكير الإستراتيجى تتجنب المنظمة حالات الفراغ التى يتركها الرؤساء التنفيذيون عند مغادرتهم المنظمة لأى سبب. وفى أمكنة أخرى نجد أن أحد المختصين فى تقنية المعلومات فى إحدى شركات مجموعات الخمسمائة الأمريكية العملاقة (الفورشن) قد صمم ونفذ برنامج عمل دمج من خلاله فروع المنظمة فى خمس دول منفصلة، واستطاع أن يجعل هذه الفروع فى الدول الخمسة، تعمل كوحدة واحدة فى منظومة عمل متكاملة ومتماسكة تؤدى أعمالها فى بيئة عمل ناجحة بشكل كبير للغاية.

إن الخبرة بالنسبة للشخص الذى يتلقى التدريب تعتبر ذات أهمية خاصة. فالتدريب يتيح له – للرئيس التنفيذى – فرصة ثمينة وذهبية ليتعلم ويطور نفسه بنفسه وذلك من خلال أدائه السابق. فمن خلال توظيف الرئيس التنفيذى لوقته الثمين فى التدريب وفى لقاءات مع المدرب سنجد أن المقابلة مع المدرب الخاصة بالتدريب توقف بشكل سريع ومؤقت ضغوط العمل اليومية، ثم تحفز هذه المقابلة هذا الرئيس إلى التفكير فى نفسه فقط، وتحصر جل اهتمامه على ما يقوم به هو دون غيره. وبناء على هذه النظرة، فإن تدخل التدريب فى أعمال الرئيس يمكن أن يغير النمط المتكرر والسائد فى أداء العمل. يمكن للرئيس التنفيذى أن يجد وقتاً فى مثل هذه الحالات وينظر بشىء من الحياد والشمول للقضايا المطروحة أمامه. وعلى الرئيس التنفيذى أن يأخذ بعين الاعتبار أثناء معالجته لأية قضية تتعلق بالعمل أن هناك تداخلاً بين الحياة وبين العمل. فالعمل يتم من خلال الحياة وفى نطاقها، فالعمل هو جزء من الحياة، ولذلك فإن الرئيس التنفيذى لكى يتطور ويتعلم؛ فإن عليه قبل كل شىء أن يدرك بشكل تام ويعى موقعه ومكانته فى الحياة

وعلاقة ذلك بمنصبه كرئيس تنفيذى فى منظمة معينة. يحدث فى أغلب الأحيان أن تنعكس وتؤثر سلباً أو إيجاباً أحد العوامل الشخصية على الوضع الحالى لأداء الرئيس التنفيذى. ففى مثل هذه الحالات يمكن للمسؤول عن التدريب أن يتشجع ويتحمس لمتابعة عمله أو البحث عن أساليب جديدة لأداء هذا العمل. فالتدريب بصفة عامة يساعد المستفيدين منه لكى يبدو وجهات نظرهم للمدرب. كما يؤهلهم لكى يعملوا بطرق أكثر وضوحاً ولتحقيق أهداف محددة بشكل دقيق. فالتدريب فى هذه الحالة يكون تدريباً طبيعياً وإستراتيجياً خاصة إذا استطاع أن يعيد ترتيب أوضاع المنظمة ويجعلها فى حالة توافق ورضاء وتناغم مع جميع العاملين فيها.

فى الأوقات التى تمر بها المنظمات بتغييرات كبيرة وجذرية، تكون مهام التدريب فى مثل هذه الأوقات توفير الدوافع والقوى الضرورية الداعمة لبناء فرق العمل وحفزها على الأداء. فالتدريب الجماعى وتدريب فرق العمل يساعدان فى إنشاء مجموعة من الأفراد القادرين على أداء أعمالهم بشكل منسق ومترابط ومندمج مع أعمال المنظمة بصفة عامة. فالتدريب يوحد الأفراد والعاملين ويجعلهم يعملون كفريق عمل متجانس ويتحدون فيما بينهم على أساس الوظائف والأقسام والإدارات حتى لو كانت إدارات هؤلاء العاملين متباعدة أو اشترك فى التدريب أفراد منهم من خارج المنظمة نفسها. وفى أكثر من مناسبة لاحظنا أن إجراءات التدريب الجماعى تشجيع الأفراد على العمل الموحد. ويشترط فى الأفراد المشاركين فى العمل التدريبى الجماعى لكى يعملوا كوحدة واحدة أن يتوافر لديهم الرغبة الفعلية فى النهوض بالعمل الحالى والرغبة الصادقة فى التحول والتغيير. إن هناك أعداداً كبيرة من أعضاء فرق العمل الذين شاركوا فعلاً فى الدورات التدريبية كأعضاء منفردين وساهموا بصفة شخصية فى هذه الدورات، وفى نهاية هذه البرامج التدريبية يكون لدى هؤلاء الاستعداد للتفكير الإستراتيجى المنظم بمجرد انضمامهم إلى العمل الجماعى، فعندما يتوافر عامل الثقة بين أعضاء الفريق الواحد، يصبح العمل بينهم أكثر ارتباطاً بالهدف المطلوب تحقيقه. فالثقة تهيئ المناخ المناسب لأداء العمل وتجعل الفريق متماسكاً وأعضاءه منسجمين معاً. كما تجدهم يدخلون فى حوارات عملية نافعة تؤدى فى النهاية إلى تطوير أداء العمل. إن مثل هذه الفرق هى فرق متحمسة وقادرة على تقديم حلول عملية ناجحة لمشاكل العمل، ولا يمكن إيقاف مثل هذه الفرق أو عرقلة أعمالها؛ نظراً لتوحدها وانسجامها بعضها مع البعض الآخر. إن تصميم برنامج تدريبى موجه بالتحديد لفرق العمل يساعد فى جعل المستفيدين من هذا البرنامج

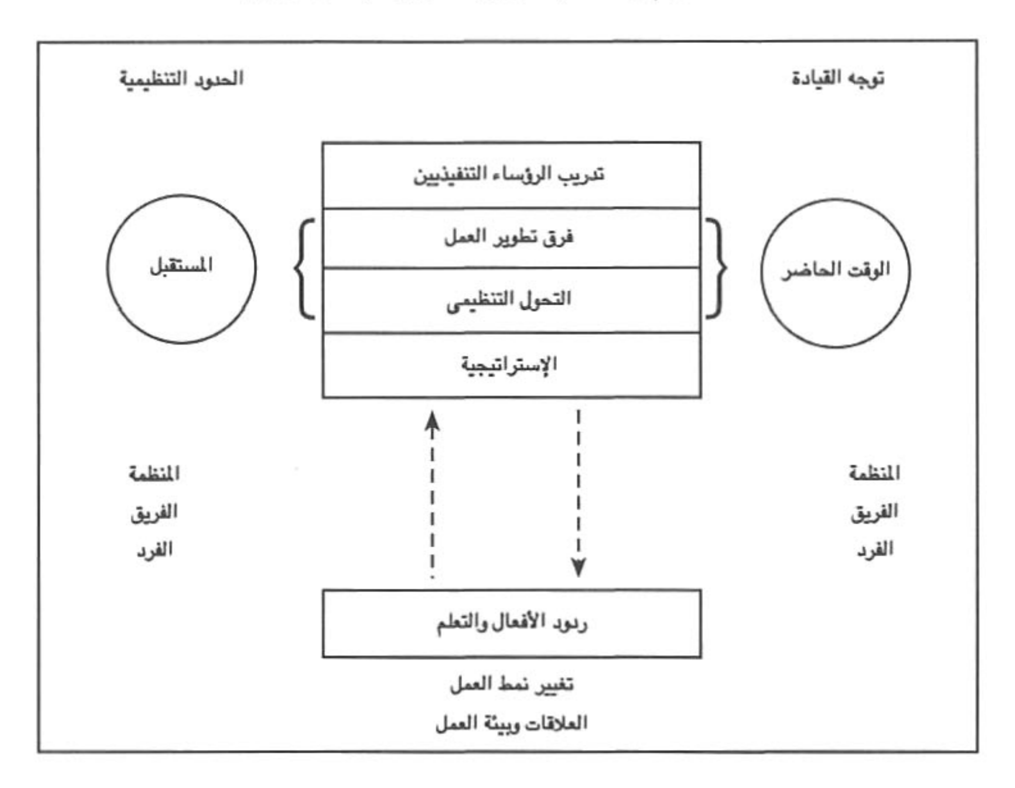
يلتقون فيما بينهم ويناقشون أهم التحديات التى يواجهونها فى بيئة أعمالهم التى لا يمكن أن يسمحوا لها أن تتعرض للفشل.

يمكن للتدريب أن يساهم مساهمة إيجابية وفعالة على جميع مستويات المنظمة، فالتدريب يمكن أن يكون له تأثير خاص فى القيادات البارزة فى المستويات العليا فى المنظمة. وتشمل هذه القيادات أعضاء مجلس الإدارة أو أعضاء فريق القيادات العليا. ففى مثل هذه المواقف، فإن القضايا التى تطرح فى العادة على المسئولين الكبار تكون قضايا تحفيزية أكثر من كونها فنية. فمن الناحية الفنية، فإن دور المدرب فى هذه الحالة يكون هاماً بصفته مفسراً وموضحاً لا بصفته مدرباً، وذلك من خلال فك طلاسم بعض المصطلحات والآراء السائدة فى بيئة العمل وتحويلها إلى أفكار عمل سهلة يفهمها الجميع. فى الواقع، إن أعضاء فرق العمل يمكن أن يختلفوا بشكل جذرى فى أفكارهم ويتباينون فى آرائهم حول هدف العمل وقد يترتب على هذا الاختلاف أن تكون توقعاتهم أيضاً متناقضة بعضها مع بعض حول معنى النجاح فى العمل أو تحقيق الأهداف بشكل صحيح أو تنفيذ الخطة بشكل كامل، أو كيفية قياس النجاح الذى حققته هذه الخطة؛ لذلك نجد أن أصحاب ورجال الأعمال والقادة يلجأوون إلى جمع أكبر قدر ممكن من الأفكار والآراء المطروحة عند تقييم موقف معين حتى يتمكنوا من تصور مفصل يساهم فى خدمة الهدف الإستراتيجى للمنظمة. يواجه بعض القادة أحياناً فى المنظمات الكبرى التى لها فروع متعددة فى أكثر من منطقة، ولها مجالس إدارات فرعية فى كل من هذه المناطق، أسئلة محيرة تتعلق بكيفية تنسيق جهودهم الجماعية. مثال على هذه الأسئلة كيف يمكن لنا أن نجد أفضل الطرق التى تضيف قيمة فعلية ومتميزة للعمل بحيث تستفيد المنظمة بأكملها منها دون الاقتصار على فرع من فروعها؟

إن التدريب يقدم إجابات لمثل هذه الأسئلة من خلال طرح نظام وهيكلة مختلفة للحوار بين الفرق المشاركة فى تطوير العمل، فالتدريب يوفر المناخ المناسب والبيئة الحيوية التى تعرض أفكاراً خلاقة تساعد على اكتشاف القضايا ومشكلات العمل وإبرازها إلى السطح، ثم مواجهتها والتعامل معها ومناقشتها تمهيداً لطرح حلول عملية لها. إن التدريب يقدم لفرق العمل الهامة والمتخصصة أدوات عمل فعالة بإمكانها إزالة أية عوائق تحول دون تحقيق التقدم وتطوير العمل.

فى كل الحالات، فإن التدريب يوفر لجميع العاملين وفرق العمل ومجلس الإدارة حواراً بناء يمكن من خلاله التعرف على قضايا معينة تعوق أداء العمل لم تكن واضحة من قبل، ثم مناقشة هذه القضايا وتوجيهها التوجيه الصحيح وذلك لغرض تحقيق النجاح فى الأداء.

الشكل رقم (١ – ١) نموذج للتدريب الإستراتيجى



ينقل التدريب الإستراتيجى العاملين وفرق العمل والمنظمات مما هم عليه الآن إلى ما يودون أن يكونوا عليه فى المستقبل. وعلى القائد أن يتأكد من وجود وسلامة إجراءات وأهداف التدريب ومدى ارتباط هذه الأهداف بحاجة وظروف العمل.

القيادة:

فى هذا العصر تغيرت بعض الوظائف وحل محلها مهام ووظائف أخرى، فالقيادة فى الوقت الحاضر حلت محل الإدارة، والتعليم وإكساب المهارات والمعارف حل محل إعطاء

الأوامر والتوجيهات، والتدريب ظهر وأصبح أسلوباً فاعلاً لوضع إستراتيجية عمل ناجحة. ووضع إستراتيجية الأعمال لم تعد محفوفة بالأسرار ومقصورة على مجموعة هلامية مجردة غير محسوسة تفتقر إلى الجانب والعنصر البشرى يطلق عليها اصطلاحاً مفهوم "المنظمة".

فى الوقت الحاضر اختلفت النظرة إلى الأمور، فأوقات العاملين والمسئولين وأعمالهم ازدادت أهمية، كذلك أصبحت الإستراتيجية والتخطيط فى صلب اهتمام المسئولين وبالتحديد لدى الرئيس التنفيذى للمنظمة. إن التدريب الحديث لم يعد مجرد تقديم مشروع عمل مدون على ورق تم التعود على تقديمه للإدارة فى فترات معينة. فالتدريب فى العصر الحديث يقدم برنامج عمل حقيقياً مدعماً بالأفكار العملية ذا محتوى وضع بعناية هدفه المساهمة فى تطوير العمل الإستراتيجى فى المنظمة ككل.

فى هذا العصر المضطرب، تطورت إستراتيجية العمل وأصبحت موضوعاً دائم الحضور يحتاج بشكل مستمر إلى المتابعة للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها، والدائمة التغيير. إن أفضل طريق لمتابعة تحقيق هذه الأهداف هو أن يكون الرئيس التنفيذى يقظاً دائماً ومتجاوباً مع الغير بشكل كافٍ من أجل أن يقلل من آثار الأخطار التى يمكن أن تصاحب الجهود التى تبذلها المنظمة للوصول إلى أهدافها. فالأهداف متغيرة بشكل مستمر، وأفضل الطرق لمتابعة هذا التغير يكون عن طريق الحوار التدريبى فقط. إن الحوار الذى يتيح للرئيس التنفيذى للمنظمة المشاركة به عن قرب وبشكل حقيقى، يساعد المنظمة فى تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فالحوار الموجه نحو الأهداف الكبرى للمنظمة يتجاوز المحيط الضيق للمقابلات الشخصية، والأهداف الإستراتيجية تحتاج إلى أكثر من حوار، فهى تحتاج إلى تدريب لكى تتحقق. إن للتدريب قوة هائلة فى جعل الخطة أو الإستراتيجية تتحقق فى الواقع العملى وتصبح واقعاً ملموساً. وتدريب الرؤساء التنفيذيين أصبح حقيقة موجودة الآن؛ لأنه - التدريب - له صلة بوضع أية خطة للعمل. فالتدريب يسهل الطريق لنجاح العمل، وهو أسلوب ملائم يساعد فى تحديد النموذج الذى نرغب أن تستخدمه لأداء العمل والنموذج الذى يجب علينا أن نستخدمه لأداء العمل. إن التدريب مرتبط بشكل قوى ومباشر بالإدارة الحديثة لجميع الأعمال بالوقت الحاضر، وذلك نظراً لأهميته وضرورته، ونظراً أيضاً لكونه يكيف ظروف العمل ويقدم لها أدوات جديدة تناسب التطور الذى يحدث فى عالم اليوم. إن التدريب كذلك هام للغاية؛ لأنه يعامل الناس والعاملين كأفراد لهم مشاعر واحتياجات وطاقات ويحترم إنسانيتهم، ولا يعاملهم على أنهم مجرد تروس فى آلة العمل الكبرى. وإذا أخذ التدريب حقه بشكل كافٍ وعميق أثناء

الحوار والمحادثات مع الرؤساء التنفيذيين، فإنه سيتطور تلقائياً وطبيعياً إلى أسلوب ونموذج من نماذج القيادة.

تغيير جذرى فى بيئة العمل:

إن أسلوب أداء العمل يتغير فى الوقت الحاضر بشكل سريع. فالعمل أصبح عن طريق أدوات معرفية وتقنية بدأت تحل محل الأسلوب اليدوى القديم فى إدارة الأعمال. فبيئة العمل تشهد تطوراً هائلاً فى الوقت الحاضر لم تكن تعرفه فى تاريخها. فالأعمال فى الوقت الحاضر بدأت تدار من قبل المختصين والمهنيين المحترفين ممن يعملون فى بيئة عمل حديثة ومتقدمة. إن الإدارة لم يعد ينظر إليها على أنها أداة لإنجاز الأعمال والمحافظة عليها فقط، لقد تغيرت النظرة الآن وأصبحت الإدارة هى التحفيز والقيادة يساهم فيها الرجال والنساء كقادة مبدعين لديهم القدرة على التأثير. إن الفهم الجديد لمحتوى الإدارة وجوهرها يجب أن يكون مستمداً من التغيرات الهائلة التى تحدث حولنا.

إن الفكر الإدارى الحديث أصبح الآن مفيداً للغاية ويساعد الرؤساء التنفيذيين ليكونوا رؤساء أكثر وأفضل تنظيماً، الأمر الذى يساعدهم على التخطيط والتحفيز والقيادة. وموضوع "القيادة" أصبح يمثل موقفاً حاسماً وقوياً ويقدم فى الغالب المبرر الفعلى للتفكير الإبداعى الذى أصبح شرطاً ضرورياً لأى عمل ناجح. وفى الوقت الذى تحولت فيه الأسواق والأعمال إلى بيئات أعمال فاعلة ومتنافسة بشكل كبير لم يسبق له مثيل، فإن الأساليب والأفكار الإدارية القديمة مثل السيطرة والتحكم واستخدام أساليب الإدارة البوليسية أو الاعتماد على قواعد قاسية لم تعد نافعة فى الإدارة وقادرة على تحقيق النجاح فى بيئات الأعمال، بل ما يحدث هو العكس فهذه الأساليب تعوق أداء العمل.

من المؤكد أن الصفات التى كانت توصف بها الإدارة بدأت فى التغير. فلم تعد الأوصاف التى كانت توصف بها الإدارة هى نفسها المستخدمة فى السابق. فالمصطلحات التى كانت مقتبسة من علوم الهندسة ومن الإدارة المالية حل محلها أوصاف وصفات أخذت من مفردات لها أبعاد اجتماعية وإنسانية. لذلك فإن مفهوم الشركة ذات الكفاءة العالية اقترن باهتمام الشركة بالجانب المعرفى والتعليمى. فالنظرة الإدارية فى الوقت الحاضر انتقلت بشكل حاد من النظرة العمالية المجردة إلى النظرة العلمية والمعرفية الإبداعية فى الإدارة. لقد تغيرت المفاهيم والمصطلحات ومدلول تلك المصطلحات.

فتغير مفهوم الإدارة، وحل محله مفهوم القيادة، وتغير مفهوم المنتج والتركيز عليه فقط إلى الاهتمام بالعملاء وجودة الخدمات التى تقدم لهم، وكذلك تغيرت طبيعة الأداء من العمليات الرتيبة المملة (الروتين) فى العمل إلى تشجيع الإبداع والتجديد والابتكار أثناء أداء العمل ومن تكرار ونمطية المهام إلى الإبداع فى المنافسة وفى التسويق. إن التقنية الحديثة ومكننة العمل حولت فى الوقت الحاضر النمطية والتكرار الممل المصاحب للعمل من العاملين إلى الآلات، لذلك أصبح تحدى العمل الآن موجهاً نحو العقل وليس نحو العضل كما هو فى السابق. فتحدى العمل يركز على فكر وذهن الإنسان أكثر من التركيز على عضلاته.

إن التنافس فى عالم الأعمال فى الوقت الحاضر يتطلب التخلص من الأسلوب الإدارى الحالى الممل والجامد. إن الثقافة الإدارية الجديدة تهتم بالأعمال والأفعال المحسوسة التى لها نتائج إيجابية ومباشرة. إنها تركز على التكيف مع احتياجات السوق ومتطلبات العملاء. إن هذه الثقافة الجديدة تتطلب إعداد خطط إستراتيجية تكون على مستوى التحديات والمنافسات التى تواجهها المنظمة فى سوق العمل. إن أساليب ونماذج العمل المستخدمة فى الوقت الحاضر غير صالحة للأداء ولا تتناسب على الإطلاق مع احتياجات العمل الحالية، فقد تجاوزها الزمن بمراحل. إن الفرضيات التى صممت على ضوئها هذه النماذج انتفت ولم تعد قائمة. إن أساليب العمل الحالية تتضمن فرضيات عامة لم تثبت فاعليتها فى التطبيق العملى فى الإدارة. فنجد مثلاً أن هناك تأخيراً شديداً فى عمليات وإجراءات وضع خطة العمل، هذا التأخير يجعل المنظمة بأكملها تترنح وتسير دون أى هدف يذكر انتظاراً منها للجهة المختصة فى المنظمة باعتماد هذه الخطة بعد مراجعتها فى اجتماعات مطولة ومتعددة. ليس من السهل أن ندخل فى حوار حول خطة عمل مكتوبة، فالميزة التنافسية هذه الأيام لا يمكن الحصول عليها من خطة مكتوبة فقط. فنجاح أعمال المنظمة فى الوقت الحاضر مرتبط بشكل قوى بالأساليب التى ينفذ من خلالها العاملون أعمالهم والطريقة التى يفكرون بها والأساليب اليومية التى يتعامل ويتفاعل بموجبها بعضهم مع بعض. إن على الرؤساء التنفيذيين أن يفعلوا الأشياء الصحيحة. فيجب ألا تقتصر مهامهم على كتابة خطط على الورق. وإذا ساهم الرؤساء التنفيذيون فى أداء الأعمال الصحيحة، فإن هذا السلوك سوف يحقق لهم الكثير من المزايا والفوائد. فليس كافياً أن يحيل الرئيس التنفيذى مشكلة معينة فى المنظمة إلى أشخاص آخرين وينتظر منهم الحلول والردود دون مشاركة فعلية منه ذاتياً. فالمنافسة فى الأعمال ليس من

طبيعتها الانتظار. الرؤساء التنفيذيون الناجحون فى الوقت الحاضر لا يحتاجون إلى الاجتماعات لحل المشكلات بل يحتاجون إلى المبادرة بأنفسهم وتحقيق الأهداف التى يعقدون من أجلها هذه الاجتماعات.

إن التغير الكبير فى الإدارة وفى طبيعة العمل نفسه لا يعتبر تغيراً جذرياً فحسب، بل تعبيراً عميقاً وشاملاً، خاصة بعد أن ينقل القادة بعض أعمال وعمليات منظماتهم إلى جهات ومناطق دولية مختلفة من العالم. هناك إدراك لدى المنظمات على مستوى العالم بأن الميزة التنافسية للمنظمة يمكن أن تتحقق من خلال معرفة هذه المنظمات لجذور البنية الاجتماعية للمجتمع الذى تعمل فيه وتوفير العديد من الفرص لهذا المجتمع. أما فيما يتعلق بالجانب الإجرائى الفنى لأداء وتنفيذ العمل، فينظر إليه فى الوقت الراهن على أنه المحرك لهذا التغيير، لقد أدرك الجميع بالفعل أن الاهتمام بالقواعد والجوانب الإنسانية فى المنظمة هى القيمة الفاعلة المطلقة والمحفزة لأداء العمل بشكل ناجح. ويمكن القول إن ثقافة القيادة الجديدة التى بدأت تظهر حديثاً ستوفر للرؤساء التنفيذيين فرصاً ثمينة وهامة ليجعلوا العالم أفضل مما هو عليه الآن. إن التدريب يقدم لنا إجابات وحلولاً فريدة تساعدنا على طرح ومناقشة أى تحدٍ على أى مستوى.

الرئيس التنفيذى الساعى إلى التعلم:

تجرى بحوث شاملة ودقيقة فى الوقت الحاضر لتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة والتعليم فى محيط العمل. كان نمط أسلوب العمل التقليدى السابق يجعل العامل يتولى تنفيذ وظيفة مهنية محددة ومتخصصة طوال حياته. فالتدريب فى ذلك الوقت كان محصوراً ومقتصراً على فئة من العاملين أمضوا سنوات طويلة فى خدمة المنظمة. هذا التدرج فى التعليم ثم الخبرة ثم التدريب، لم يعد قائماً بالشكل الذى كان عليه فى السابق. الآن أصبح مصطلح "التعليم مدى الحياة" هو السائد، وبدأ يحل محل "الوظيفة مدى الحياة". هذا الأسلوب هو السائد الآن وهو الذى يحدد مستقبل الحياة الوظيفية للفرد. فلم تعد الوظيفة الواحدة ذات المهام المحددة المتخصصة التى يقوم بها موظف واحد طوال حياته، لم تعد قائمة. فهناك مجموعة متعددة من الوظائف هى التى تحدد المستقبل الوظيفى للموظف، وهذا التوجه يتزامن مع أن التعليم أصبح حاجة مستمرة فى الحياة وليس شيئاً يحدث مرة واحدة فى الحياة، وذلك خلال مراحل الدراسة.

يجب أن تكون مهارات الرئيس التنفيذى متوافقة ومتلائمة مع المهام التى يؤديها. إن متطلبات بيئة العمل الحديثة تتسم بالديناميكية، ولا تعطى الرئيس التنفيذى فرصة لاستخدام الأساليب الإدارية القديمة الجامدة. فعلى المستوى الشخصى نجد أن جميع الرؤساء التنفيذيين يلجؤون إلى تبريرات ذاتية للتصدى للتغيرات الجذرية والضغوط الهائلة التى تحثهم على تغير أساليب أعمالهم القديمة. إن العمل فى الوقت الراهن يحتاج إلى براعة ذهنية ومعرفية خاصة. فبكل بساطة لم يعد العمل يحتاج إلى عدد كبير من الموظفين أو حتى من الرؤساء التنفيذيين. فالعمل فى الوقت الحاضر قائم بالدرجة الأولى على الجودة والمحتوى والتقنية العالية. فعلى الرؤساء التنفيذيين فى الوقت الراهن أن يعتمدوا على أسلوب تطوير الذات، وأن يتبنوا التعلم لتحسين أدائهم بشكل مستمر فى هذا الوقت الذى أصبحت فيه المنظمة غير قادة على ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة. على الموظفين فى هذه الحالة أن يتبنوا التعلم مدى الحياة منهجاً لهم حتى يتفوقوا أو يستمروا فى أعمالهم.

ولحسن الحظ، إن أسلوب التعلم والتدريب مدى الحياة يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المتغيرة والمتعددة. ففى كل مكان نجد أن دائرة احتياجات العمل وأهدافه لا تنتهى وتتطلب وقتاً أقصر لإنجازها. فطبيعة الأعمال فى الوقت الراهن تمر بمراحل تنافس تجارى كبير على مستوى العالم، وهذا التنافس يتطلب البحث عن أساليب عمل حديثة وسريعة لتواكب هذا التوسع والتطور والتنافس فى هذا المجال وفى التوجه. فى الوقت الحاضر يركز على الاستفادة القصوى من أوقات العاملين. ففى بيئة العمل التنافسية السائدة الآن فى محيط الأعمال، لا يمكن للرؤساء التنفيذيين أن يعتبروا أن التعلم وتطوير أداء العاملين وتدريبهم نشاطاً مستقلاً عن احتياجات أعمالهم. وحتى يستفيد الرؤساء التنفيذيون من تقنية المعرفة الحديثة ويزودوا بها العاملين فى منظماتهم، عليهم أن يبذلوا المزيد من الجهد لهذا الهدف ويكون هذا الجهد خارج مقار أعمالهم، وفى الوقت نفسه عليهم أن يضعوا فى اعتباراتهم أن مهارات القيادة يمكن أن تكتسب بشكل أفضل فى محيط العمل وأثناء تأدية مهام الوظيفة نفسها.

فالتعلم عن طريق التدريب يجب أن يطبق فى الحال، ويكون جزءاً من الأداء اليومى للعمل، ويكون هو الأسلوب فى التعامل مع جميع القضايا الجديدة التى تطرأ على العمل. فأسلوب التدريب على المهارات وتعلم المعارف الجديدة يجب أن يكون هو النموذج الذى يهتم به الرئيس التنفيذى ويكون هو أسلوبه فى الأداء.

إن الرؤساء التنفيذيين بحاجة إلى المعرفة والمهارات؛ ليتمكنوا من التعامل مع القضايا والحالات التى تنشأ فى محيط أعمالهم. أحياناً تكون الظروف المصاحبة للقضايا والمشكلات التى تحدث أثناء تأدية العمل غامضة للرؤساء التنفيذيين. فيمكن أن يجد الرئيس التنفيذى نفسه يتعامل مع زميل له ذى شخصية يصعب التعامل معها، أو يجد نفسه مسؤولاً عن القيام بمهمة جديدة، أو يواجه صعوبة فى إقناع الآخرين بمبررات حول عملية إدارية معينة، أو يواجه متاعب فى إيضاح موقفه تجاه موضوع معين، أو يجد مشكلات فى التعامل والاتصال بشكل فعال مع القادة الذين يتصل بهم بشكل مباشر. إن بإمكان المدرب أن يكيف ويفصل أساليب ونماذج التعلم والتدريب الحديثة لتناسب احتياجات وظروف الرؤساء التنفيذيين وذلك من خلال جعلهم يتعلمون ويغيرون أساليب أعمالهم الحالية لتلائم كل حالة عمل يواجهونها. إن التدريب يتيح الفرصة للرؤساء التنفيذيين أن يتعلموا وهم يؤدون أعمالهم اليومية، وهذا يساعدهم على مواكبة أحدث الأفكار العلمية والأطروحات العملية التى تناسب أعمالهم.

النضال من أجل النجاح:

إن الرؤساء التنفيذيين معنيون بشكل دائم بنجاح أعمال الأفراد وفرق العمل. فالرؤساء التنفيذيون يواجهون قواعد وأدواراً جديدة للمنافسة فى محيط أعمالهم، كما أنهم يواجهون أيضاً تحدياً جديداً لمفهوم النجاح فى العمل وتحديد معانيه الجديدة. فهم لذلك لابد أن يبحثوا عن طرق عمل جديدة ليوازنوا بين العناصر الجديدة التى دخلت إلى محيط العمل، يكيفوا أساليبهم لتتلاءم مع هذه العناصر. يجب على الرؤساء التنفيذيين أن يختاروا أنشطة الأعمال التى تضيف قيمة حقيقة للعمل، لا أن يركزوا على الجهود التى يعتقدون أنها فاعلة فى أداء العمل. ورغم أن هذا المنهج فى الأداء لا يبدو أنه متوافق بشكل كبير مع الانطباع العام لدى العاملين لكيفية أداء العمل، إلا أنه مع ذلك يعكس بالفعل تحولاً حاسماً فى محيط العمل فى الوقت الحاضر. فهذا الأسلوب هو إحدى الأدوات الهامة التى تمكن المدرب من تحدى آراء المتدربين وتقييم أفكارهم. كما أن هذا الأسلوب يمكن أن يولد الإحساس بالقوة ويعطى الرئيس التنفيذى السلطة التى يمكن أن تؤهله أن "يفعل الشىء الصحيح".

وعند الأخذ بأسلوب الإدارة المعرفية بأوسع نطاقها وبكل مفاهيمها، فإن الإدارة المتحجرة والقوانين والأنظمة الصارمة سوف تفقد مكانتها تدريجياً فى المنظمات، ولن

تكون قادرة على الإبداع والابتكار فى مجال العمل. يضاف إلى ذلك، أن قاعدة المكافآت سوف تتغير وتتحول من تركيزها على الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف إلى التركيز على النتائج التى تحققت فعلاً من هذه الجهود، فالمعايير التى يقاس عليها أداء الرئيس التنفيذى فى الإدارة الحديثة تغيرت جذرياً. فلم يعد الرئيس التنفيذى الذى يحضر إلى مقر العمل قبل ساعات العمل الرسمية ويعمل بساعات طوال فى الليل بعد خروج جميع العاملين ويعمل فى أيام عطلة نهاية الأسبوع، لم تعد مثل هذه الأساليب معايير دقيقة وصالحة لقياس فاعلية الرئيس التنفيذى.

إن التقنية الحديثة جعلت أساليب العمل أكثر سهولة ومرونة، ولكنها فى نفس الوقت جعلت العمل يصطدم مع الحياة، حيث أصبحت بيئات الأعمال والظروف المعيشية للحياة مصدراً من مصادر الضغوط الشديدة على الناس. إن بإمكان المدربين مساعدة الرؤساء التنفيذيين ليوازنوا بين هذه العلاقة المتبادلة بين الحياة والعمل دون أن يكونوا قد أقحموا أنفسهم بشكل متطفل فى أعمال الآخرين. مرة أخرى يجب التذكير أن المدرب بحاجة إلى موقف أخلاقى وتقبل من لدى الغير وأطر عمل تتضمن نصوصاً ورغبة معترفاً بها من الجهة التى يعمل بها. وكلما ازداد تبنينا لعصر تقنية المعلومات، منحنا لأنفسنا حقوقاً وخيارات أفضل فى الحياة وأنماطها. فنحن نفضل أحياناً، بل نصر على أن مساهمتنا فى العمل يجب أن تقاس وتحسب وفق معايير النتائج التى تولدها هذه الأعمال. فالعاملون الذين يتبنون منهج المعرفة على وجه التحديد لأداء أعمالهم ينتفى لديهم أهمية عنصر توقيت أداء العمل أو موقعه الجغرافى، فالوقت والمكان الذى ينفذ به العمل لم يعد ذا أهمية أو علاقة وفق المنظور المعرفى للعمل. فالتركيز وفق هذا المنهج هو على النتائج وليس على المعطيات.

فى أسلوب العمل السائد فى العقود الماضية، كانت المنظمات ورؤساؤها التنفيذيون يعتقدون أن عدد العمليات الفنية والإدارية الروتينية المتكررة لأداء العمل هى الأساليب الصحيحة لإنجاز مهمة معينة، وإن استمرار أدائه يتطلب تكرار هذه الأساليب والصيغ التقليدية. إنه من المؤكد أن تكرار أداء العمل بشكل رتيب ومتشابه يمكن أن يحقق نتائج إيجابية ملموسة فى عمل المصانع والمعامل أثناء تصنيع وحدات منتج معين، ولكن من المؤكد أيضاً أن تكرار أسلوب العمل وتنميطه لن يحقق النجاح أو يضمن التفوق فى اقتصاد المعرفة واقتصاد الخدمات. فهناك حاجة ماسة فى هذا العصر إلى أساليب جديدة للقيادة لتأخذ زمام المبادرة، وتتبنى أدوات العمل التى تساير وتتناسب مع اقتصاد

المعرفة والخدمات. هذا التحول من الأسلوب التقليدى فى الإدارة إلى الأسلوب الحديث فى القيادة هو إحدى الأدوات الرئيسية لتقييم أداء العمل وحالته العامة وفق رؤية مختلفة. فمن مسئوليات القيادة أن تنقلنا من الجمود فى الأداء إلى المرونة فيه، فالقيادة تجعلنا وتمكننا من التكيف فى بيئات عمل غير واضحة أو مؤكدة، فى بيئة عمل متغيرة باستمرار وبشكل كبير. كما أن القيادة تحفز العاملين لتحمل المسئولية واتخاذ المبادرات وتقديم المقترحات من أنفسهم وأداء الأعمال الصحيحة، وهم بقيامهم بكل هذه الأعمال سوف يحققون التفوق.

إن موضوع القيادة والاهتمام بها أصبح موضوعاً هاماً من أجل خلق قيمة عمل تحقق مزايا تنافسية فى منظمات الأعمال الحديثة. ويجب التأكيد على أن القيادات ليست مقصورة على مجموعة صغيرة من الرؤساء التنفيذيين فى المراكز العليا فى المنظمة، بل هى شاملة لكل فئات العاملين فى كل المستويات التنظيمية، فالقائد هو الذى يعامل العاملين معه بأسلوب يعكس اعترافه بهم كأفراد ناضجين، ويؤمن بأن لديهم القدرة والرغبة فى تحمل المسئوليات. وعلى القائد أن يحثهم على العمل من أجل النجاح المشترك والمتبادل بين جميع أطراف العمل سواء كان نجاحاً للفرد أو فرق العمل أو الرئيس التنفيذى أو المنظمة ككل. فعلى القائد أن يشجع بشكل حماسى وجدى الإحساس لدى الأفراد والجماعات فى المنظمة ويوجه نشاطاتهم لغرض واحد وهو تحقيق الأهداف والطموحات العملية التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها. إن الثقافة ونمط القيادة الخاص بالمنظمة لم تكن نتيجة لأداء العمل بأسلوب معين. فهى ثمرة للجهود التى بذلت فى بيئة عمل صحيحة لينجز بها العمل بطريقة متميزة. إن القادة التقليديين يحفزون العاملين لمضاعفة إنتاجيتهم، فى حين أن القادة يلهمون العاملين بالأفكار التى تساهم فى زيادة إنتاجيتهم. الشركات التى تتبنى أساليب الإلهام للعاملين بها تتفوق على الشركات الأخرى. إن شركات الأعمال تحتاج إلى عدد قليل جداً من المديرين وعدد كبير جداً من القادة، والتدريب يمكن أن يقدم طرقاً عملية ومباشرة ليغرس مثل هذه الثقافة فى حياة المنظمة.

إن التدريب يمكن أن يمهد الطريق للقيادة. وبإمكان التدريب أن يفجر الطاقات الإبداعية غير المعروفة أو المكتشفة التى لدى القادة ويحولهم إلى قادة متميزين. فيمكن لثقافة التدريب أن تجعل القيادة تتطور فى نفوس القادة الحاليين. وعندما يتمكن التدريب من تنسيق جهود الأفراد وفرق العمل وجهود المنظمة الهادفة إلى تطوير العمل وتحقيق

النجاح فيه، ويصبح مفهوم النجاح موحداً لدى الجميع، فإن التدريب فى هذه الحالة يصبح هو القيادة، فالقيادة من خلال التدريب تقدم خريطة عمل إستراتيجية وخطة عملية لجميع العاملين فى المنظمة بدءاً بالرئيس التنفيذى وانتهاءً بجميع العاملين فى كل المستويات التنظيمية.

التدريب فى الواقع العملى:

يمكن للتدريب أن يطبق على جميع مستويات ووحدات المنظمات الحديثة، كما أنه يمكن أن يطبق على المنظمات التى تتبنى الهياكل التنظيمية التقليدية. وأن مشكلات العمل التى يحتاج حلها إلى تدريب يمكن أن يكون مصدرها اتجاهاً ما فى المنظمة وفى أى مكان فيها. فعندما يكون هناك حرية فى التعبير والحوار داخل المنظمة، تظهر المشكلات بشكل طبيعى بغض النظر عن هوية المنظمة وطبيعة هياكلها التنظيمية وأساليبها الإدارية، لا فرق هنا بين الإدارة ذات التنظيم المسطح أو المنبسط والإدارة الأفقية ذات التنظيم الهرمى ذى الطقوس المهترئة. إن زملاء العمل الذين يعملون اليوم سيصبحون هم القادة المسئولين عن اتخاذ القرارات فى المستقبل. إنه من المؤكد أن الأفكار الإبداعية والآراء الخلاقة والاقتراحات البناءة تبدو فى مراحلها الأولى أنها أفكار مجنونة وغير واقعية، ونجد أنه فى مثل هذا المراحل أن قليلاً جداً من الرؤساء التنفيذيين يرغبون فى تبنى الأفكار الجديدة فى العمل. أما أغلبية الرؤساء فيحجمون عن اتخاذ مثل هذه القرارات التى تبدو أنها ملغمة بالمخاطر، وهم يمتنعون عن اتخاذها تخوفاً من أن يتهمهم الآخرون بالحمق والغباء، وللمحادثات الخاصة نصيب فى هذا الموضوع. فالمحادثات الخاصة يمكن أن تتضمن بعض القضايا السياسية أو الأفكار الحساسة التى تفرز عند مناقشتها ولو بشكل محدود شيئاً من الامتعاض والتخوف. إن القادة بحاجة إلى مسرح وبيئة عمل آمنة وداعمة. فهم يحتاجون إلى "معمل" لكى يناقشوا فيه أفكارهم، ثم يعيدوا مناقشتها مرة أخرى وينقحوها ويخضعوها لتصفية حقيقية لفرزها والاستفادة من أفضلها. والتدريب هو الذى يؤدى ويقوم بهذه المهمة.

إن المدربين يهيئون الفرصة للرؤساء التنفيذيين الكبار للاشتراك فى المناقشة والحوار الهادف إلى تطوير العمل. وعندما لا يكون هناك مدرب، فإن فرصة وجود مثل هذا الحوار القيم يمكن أن تكون مفقودة. فعندما لا يجد الرؤساء التنفيذيون والمسئولون الكبار فى الشركة أشخاصاً متخصصين ومدربين للحديث معهم عن مشكلات أعمالهم ففى هذه الحالة سينعدم جو الحوار الذى يفحص الأفكار والآراء التى تهدف إلى تطوير العمل، ولن

يكون هناك فرصة للرئيس التنفيذى لصياغة موفقة تجاه مشكلة معينة وتحديد معالمها ومعرفة أسبابها وآثارها. فالرئيس التنفيذى أو أى مسئول كبير فى المنظمة يفقد جزءاً كبيراً ومهماً من أفكاره إذا انعدم الحوار التدريبى؛ لأنه فى هذه الحالة لا يوجد طرف متخصص ومهتم لديه المقدرة على الإصغاء والاهتمام بالأفكار المطروحة ومناقشتها بعمق، لذلك فإن التدريب يعتبر داعماً للرؤساء التنفيذيين وللمنظمة على حد سواء. فالتدريب يزودهم بالمعارف والعلوم التى تساعدهم فى النهوض بأداء أعمالهم. التدريب يوفر للمنظمة والرئيس التنفيذى الأداة الواضحة والأرضية الصلبة التى تساعده على اتخاذ قرارات وأفعال عملية تكون موجهة بدقة إلى أهداف إستراتيجية هامة.

وتختلف كل منظمة من المنظمات عن الأخرى فى رؤيتها لمفهوم النجاح فى العمل ومضمونه. ولكن بغض النظر عن أى تعريف للنجاح وأبعاده، ففى العادة يتم تحديد معالمه من قبل أعضاء مجلس الإدارة أو من قبل فريق عمل أو من قبل الرئيس التنفيذى بهدف البحث عن طرق تطويرية للعمل، والمدربون هم المسئولون عن البحث عن هذه الطرق. وعلى القادة من خلال بحثهم الجاد عن النجاح إيجاد الطرق التى تحقق فعلاً تقدم العمل فى الوقت الذى يحافظون فيه على أهم القيم والأفكار المرتبطة بالعمل. ويجب أن نفهم ونستوعب هذه المعادلة (التطوير مع احترام قيم العمل) من قبل المدربين على كل المستويات الداخلية للمنظمة. وحتى يؤدى المدرب عملاً يتسم بالجودة العالية، عليه أن يتعمق فى نظرته للأمور التى يتناولها بحيث تتجاوز هذه النظرة المستويات الشكلية غير الطبيعية أو المستويات المتكررة التى اعتادت الشركات الكبرى أن تظهرها فى سجلاتها الرسمية للآخرين بشكل متشابه. وعلى المدرب أن يكتشف القيم الحقيقية وليست الشكلية التى تؤثر فعلاً فى الأداء، ومرة أخرى نقول إنه مادام العالم وخاصة عالم الأعمال، يتطور بشكل مستمر وسريع بدون توقف أو أن هذا العالم دائماً يقدم الجديد وفق منظومة إستراتيجية تنظيمية محكمة، فعلى المدرب فى هذه الحالة أن يتعامل مع هذه القيم فى بيئة الأعمال ويستجيب لمتطلباتها.

الأطراف الداخلية والخارجية:

يدرك معظم القادة أن عليهم أن يكونوا على اتصال دائم مع حاملى أسهم المنظمة ومع البيئة الخارجية التى تعمل بها حتى تتمكن المنظمة من تأدية أعمالها بشكل طبيعى وسليم.

فى الواقع نجد أن المنظمات الحديثة توسع من نشاطاتها بفاعلية لتشمل منظومتها الاجتماعية المحيطة بها وذلك من خلال الحوار مع المدربين والاستشاريين وغيرهم، إلا أن البعض يعتقد أنه لا ضرورة أن يكون للمنظمة علاقة تفاعل بالمحيط الخارجى لها حتى تتمكن من تأدية وظائفها.

إن التعريف التقليدى والقانونى للمنظمة يمكن له أن يضللنا ويجعلنا نعتقد أن المنظمة يمكن لها أن تبقى وتتطور معتمدة على نفسها وعلى كفاءتها الذاتية الخاصة بها والمستمدة منها. فهذه النظرة ترى أنه لا داعى لتفاعل المنظمة مع عالمها الخارجى، ولكن أهمية العوامل الخارجية وتأثيرها فى أعمال المنظمة ثبتت أهميتها من خلال النتائج التى أثبتتها "نظرية النظم". ففى الوقت الراهن اكتشف أن تفاعل المنظمات مع البيئة الخارجية يعتبر أمراً هاماً جداً للحد من المخاطر التى يمكن أن تواجه المنظمة. وعلى ذلك فإن على المدرب أن يدرك أن مسئولياته تتجاوز النطاق والمجال الداخلى للمنظمة وبيئتها المحدودة، فعلى المدرب أن يتعامل مع الحقائق العملية المتوافرة فى البيئة التى تعيش وتعمل فيها المنظمة.

علماً أن المنظمة التى تعتبر أن تدريب الرؤساء التنفيذيين يجب أن يقتصر فقط على الجهات الخارجية والتدريب الخارجى وتهمل العوامل الداخلية لن تتمكن من تهيئة مناخ حقيقى للقيادة لتؤدى أعمالها بشكل صحيح. إن القائد الحديث لابد أن يكون لديه الرؤية والقدرة فى المحافظة على التماسك بين ظروف العمل ومتطلباته وكل المستجدات التى تحدث فى البيئة الخارجية المحيطة به. فعلى القادة الجدد ألا يفصلوا أنفسهم عن الظروف الخارجية المؤثرة فى أداء منظماتهم. بل على العكس يجب أن يكون هذا الأمر محسوماً لديهم فيضاعفوا من قدراتهم وجهودهم القيادية من أجل احتواء العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة، ويجب ألا تقتصر جهودهم على ذلك فقط، بل عليهم أن يكونوا منفتحين للغاية على العالم؛ حتى يتمكنوا من استيعاب هذا العالم؛ ونشر قيم عملهم وسلوكهم فى محيطه. ولذلك نجد أن التدريب الداخلى والتدريب المُدخل إلى المنظمة يعتبران حاسمين ومهمين لأى منظمة حديثة تؤدى أعمالاً ومهام متعددة ومختلفة وبهذا الأسلوب يشترك الجميع فى عملية التدريب.

وحتى لو كانت المنظمة لا تستخدم الأسلوب الهرمى فى بناء هياكلها التنظيمية، أى أنها لو تبنت الهياكل المسطحة أو الإدارة الأفقية فإن الرؤساء التنفيذيين بحاجة إلى التفاعل مع المسئولين الذين يلونهم فى خط السلطة التنظيمى، أى المسئولين الذين يعدون

لهم تقارير عمل مباشرة ومستمرة. وهنا نعود ونكرر القول مرة أخرى إن التدريب يهيئ للرئيس التنفيذى القاعدة الصلبة للحوار الذى يساعده على تنفيذ عمله القيادى بشكل سليم ومحكم. فالتدريب فى هذه الحالة يتعامل مع جميع العاملين فى المنظمة على أنهم "موظفون أحرار" أى أن التدريب يبنى ويؤسس قاعدة صلبة للحوار للرئيس التنفيذى تكون مناسبة ومساعدة له لقيادة جميع الأطراف فى المنظمة بعيداً عن الضغوط والقيود، وتكون هذه الأطراف مستعدة للتعلم وتقبل الجديد فى العمل بسبب رغبتها فى ذلك وليس بسبب السلطة القانونية الرسمية التى يتمتع بها الرئيس التنفيذى.

إن مصطلح الموجه يستخدم فى الوقت الحاضر بشكل واسع لوصف أى نشاط مرتبط بالتدريب. فالموجه يكون إلى حد كبير لديه سجل متابعة شخصى ناجح مشابه لما لدى الشخص الذى يتلقى التدريب. لذلك نجد أن طبيعة العلاقة بين المرشد والمدرب تركز نسبياً على المحتوى أكثر من تركيزها على الإجراءات. بمعنى أن هذا الأسلوب يركز على الوصف الوظيفى وظروف العمل واحتياجات الشخص الذى يؤدى هذا العمل أكثر من تركيزه على الأسلوب الذى يؤدى به العمل. كما أن سمعة الموجه والثقة به تعتبران قوة فاعلة وحاسمة فى خلق وتكوين الصلة القوية والتجاذب والارتياح النفسى بين المرشد ومتلقى التدريب فى بيئة العمل. والمرشد البارز المخضرم صاحب الخبرة الطويلة يمكن أن يكون ذا نفع كبير إذا أحسن وأتقن عملية الاتصال بأى جزء من أجزاء المنظمة التى كان يصعب الوصول إليها سابقاً. وعندما يعمل الموجه أو المرشد فى منظمة واحدة لمدة معينة فهو لا يحتاج إلى وقت طويل ليتعلم ويتشرب ثقافة هذه المنظمة. فخلال عمل هذا المرشد (المدرب) فى المنظمة لا بد من اتخاذ بعض الخطوات والقيام ببعض المراجعات على أعماله حتى يتم التأكد من حياديته وعدم إهماله أو ميوله أو تأثره بالأعمال التى يقوم بها الشخص الذى يخضع لعمليات التدريب أو التعلم وذلك من خلال تقديم نوع من التنازل من قبل المرشد لهذا العامل أو الموظف.

إن النهج التدريبى فى الوقت الحاضر يمكن أن يشمل جميع أنواع العلاقات والأعمال فى المنظمة. فعلى سبيل المثال أنشأت بعض المنظمات أنظمة مساندة يمكن من خلالها الحصول على معلومات مفيدة خلال مرحلة التدريب. ففى بعض فروع شركات (الفورشن) الخمسمائة الأمريكية العملاقة وضعت أسماء المدربين فى الوقت الحاضر فى قوائمها الرسمية كموظفين دائمين، مثلهم مثل موظفى الشركة الأصليين وأدرجوا فى سلم رواتب هذه الشركات كأحد موظفيها ويصرف لهم مرتبات دائمة وكاملة. إنه من المعتاد الآن أن

ترى القادة التنفيذيين البارزين والمخضرمين أحياناً يصطحبون معهم المدربين فى منظماتهم عندما ينتقلون إلى منظمات جديدة. وأصبح هذا النوع من العمل جزءاً من إجراء توظيف الرئيس التنفيذى للحصول على مزايا أخرى بما فيها المزايا التى تخصص للرئيس التنفيذى مثل خيارات الأسهم التى تدر أرباحاً طائلة على أصحابها أحياناً. إن العلاقة الشفافة والشاملة بين التدريب والمنظمة فى الوقت الحاضر، بغض النظر عما إذا كانت قد بدأت من الداخل أو بين المنظمات نفسها، تؤكد أن التدريب يصبح أسلوب عمل فاعل عندما يتم التقليل من الحدود والأطر التنظيمية والسياجات التى تحيط بالمنظمات.

توجهات المستقبل:

إن المعنى الحديث للتدريب لم يتبلور بعد ولم تتضح معالمه بشكل دقيق. فالتدريب الحديث ما زال فى مراحله الأولى، وهو حقل فى مرحلة التطور والتكون ومعناه الحقيقى لم يحدد بشكل دقيق، وكذلك لم تفهم تطبيقاته بشكل جيد، فهى ما زالت فى مرحلة التطوير. ورغم أن المعنى الحديث للتدريب لم يتحدد بعد، إلا أن محتوياته مستمدة من حقول معرفية معروفة مثل حقول الاستشارات المختلفة. وبالإضافة إلى كون التدريب حقلاً مندمجاً مع كثير من العلوم الإنسانية، يجب أيضاً أن يتم استيعابه وقبوله فى الواقع العملى.

إن أهم التحديات والصعوبات التى ستواجهها مهنة التدريب فى المستقبل تكمن فى مدى قدرة العاملين فى هذا المجال ليبقوا على العلاقات بين التطوير الشخصى للأطراف المستفيدة من التدريب بصفتهم أفراداً وبين تحقيق الأهداف والنتائج الحقيقية لمنظماتهم. وعندما تتحقق مثل هذه الأهداف بشكل مترابط ومتزامن فإن جميع برامج التدريب والمبالغ المستثمرة بها ستكون مبررة وسيكون لها عائد استثمارى مُجْزٍ للمنظمة. إن كلمة النجاح فى الوقت الحاضر أصبح لها مدلول يختلف عما كانت عليه فى السابق، فالنجاح أصبح له مظاهر وصفات ومعايير مختلفة ومتشعبة. ذلك أن على المدربين أن يكون لديهم القدرات الخاصة فى طرح جميع القضايا التى تهم نجاح العمل سواء كانت هذه القضايا فردية أو لها علاقة بفرق العمل أو بعمل المنظمة بشكل عام وواسع. فلا بد للقادة أيضاً أن يتحركوا ويعملوا بطريقة منسجمة ومتطابقة مع القيادة فى المنظمة، ويجب عليهم أن يسهلوا ويساهموا بشكل إيجابى فى تطوير عمل المنظمة وأن يكونوا عمليين وأن يساعدوا العاملين الآخرين من أجل تحقيق أهداف أعمالهم.

وعند تجميع ودمج هذه العناصر معاً، فإن نموذج التدريب الإستراتيجى (انظر الرسم رقم ١-١) سوف يقدم برنامجاً وخطة عمل من أجل تحقيق النجاح فى المنظمة ككل وعندما يكون التدريب جزءاً من ثقافة قيادة المنظمة الحديثة ويوجه بالتحديد إلى التفاعل والاتصال الإنسانى داخل المنظمة، فإن التدريب سيكون فى هذه الحالة فاعلاً وفى أفضل حالاته خصوصاً عندما يكون جزءاً رئيسياً فى الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

سيرة المؤلف:

لورانس لينوس: هو النائب الأول لرئيس مجموعة شركات التدريب التنفيذية، وهو مدرب له خبرات طويلة فى هذا المجال، كما أنه استشارى ويلقى محاضرات وندوات عامة ومؤلف معروف، ويعتبر أيضاً خبيراً ومرجعاً متخصصاً فى مجال التحول التنظيمى، أمضى جل خدماته خلال الخمس والعشرين سنة الماضية مديراً مسئولاً وموظفاً كبيراً فى العديد من المنظمات والشركات المتعددة الأحجام.

يقدم لارى دراسات استشارية فى إستراتيجية الأعمال والتطوير التنظيمى لجميع المحتاجين لهذه النشاطات فى جميع القطاعات العامة والخاصة. تتميز خبرته فى كونه كان مدرباً للرؤساء التنفيذيين ومستشاراً لعدة سنوات فى شركات تقنية ومنظمات أعمال دولية متعددة الجنسيات مثل British Airways, Unilever, price waterhouse Coopers, British Broadcasting corporation, W H Smith, Mediaone, Bank of England, Oracle, Dresser industries, EDS, Deutsche Bank، وعندما كان لارى يعمل مستشاراً متخصصاً فى العلاقات فى مجموعة شركات ديجيتل أكويبمينت فى المملكة المتحدة، عمل مستشاراً فى نفس الجهة ولكن على جميع المستويات التنظيمية الهامة. إن معظم الأسماء والأطراف والزبائن الذين دربهم لارى أُدرجت أسماؤهم فى قائمة (من هو).
لقد منح لقباً عالياً ومركزاً مرموقاً لما قدمه من دراسات واستشارات وتدريب من معهد القادة فى بريطانيا، وكذلك من (الاتحاد الكونفدرالى للصناعات البريطانية. فى عام ١٩٩٠ أصبح رائداً فى مجال "تطوير الخلية الإستراتيجية" وهو نظام متقدم هدفه الإسراع فى تطوير أعمال ومهارات ومعارف القادة والمديرين. يحمل لورانس شهادة الدكتوراه فى

مجال التحليل التنظيمي وماجستيراً في الإدارة من جامعة برونيل، ولديه عضوية في العديد من الجمعيات والمنظمات المهنية والأكاديمية. كما أنه عضو في هيئة التدريس في كلية هنلي للإدارة في أكسفورد شاير في المملكة المتحدة. وهو كذلك مدير عام مركز بحوث (مستقبل العمل)، ويدرس مواد في الإدارة المتقدمة، يضاف إلى ذلك له مشاركة قوية في مكتب المشاركة التعليمية، وهو مكتب يضم مجموعة من المتحدثين والمحاضرين الدوليين البارزين.

شارك مع البروفسور ديفيد بيرشال في تأليف كتاب مشهور وقيم عنوانه "صناعة وبناء مستقبل المنظمة" ونشر هذا الكتاب عن طريق دار بيرسون بروفيشينال، وقد نشر هذا الكتاب في عدة مطبوعات ومعاهد قيمة وذات سمعة عالية في بريطانيا مثل معهد المديرين (آي أو دي) وسلسلة المرشد للمدير وكذلك مؤسسة بيتر إف دركر وأيضاً مجلة من القائد للقائد و Financial times. وأخيراً في كتاب دليل الإدارة.

كثير من المحللين والمختصين يقتبسون من أفكاره وأقواله أثناء ظهورهم في أجهزة الإعلام والاتصال. ظهر لورانس في العديد من المرات في الكثير من المطبوعات والمجلات الرصينة مثل ذا تايمز، وكيمبوتينغ، ولوس أنجلس، تايمـز، ومجلة Institution of chartered Surveyors، ومجلة براكتيكال ترينيغ، كما أنه له ظهور في مجلة (British Airways Life Magazine) وأجريت معه مقابلة شخصية مع محطة (بي بي سي) ناشيونال راديو رقم (٤).



الفصل الثانى
التدريب من أجل التغيير السلوكى

مارشال غولد سميث:

نحن القادة ننصح فرق العمل بتبني وتطبيق أساليب معينة في الأداء، ولكننا نعفى ونقدم العذر لأنفسنا من تطبيق هذه الأساليب في مقرات أعمالنا. وفي أغلب الأحيان نفشل في منظماتنا في تحميل المسؤولية للعاملين وتكليفهم بها لأنهم لم يثبتوا مقدرتهم السلوكية على التعايش مع قيمة التغيير (غولد سميث، ١٩٩٦). هناك الكثيرون، منهم الرؤساء التنفيذيون البارزون يعترفون ويقرون أن هناك تحدياً وصعوبة في التغيير السلوكي - كما أن القادة يواجهون أيضاً صعوبة في حفز الآخرين الذين لديهم الرغبة والاستعداد لتغيير سلوكهم. ويقصد بالآخرين العاملين الذين يقدمون تقارير مباشرة للرؤساء التنفيذيين.

إن أحد أسباب هذا العجز في التنفيذ وفي التأثير في الآخرين من أجل تغيير سلوكهم هو أن القادة مثلهم مثل معظم الناس يفضلون أن يكونوا محبوبين لدى الغير. فالقادة يتخوفون في الغالب من الدخول في مواجهة مع الموظفين لإعلامهم بأن أدائهم الجماعي ضعيف ورديء، وأن هناك قصوراً في سلوكياتهم العملية يسبب مشكلات في الأداء. وسبب هذا التخوف من قبل القادة هو قناعتهم بأن مثل هذا التصرف سيجعل الموظفين يكرهونهم كقادة. القادة سوف يتم احترامهم بشكل أكبر وليس أقل إذا أفصحوا عن أخبار ومعلومات سيئة. إن المستشارين الخارجيين يقدمون للقادة غالباً تدريباً سلوكياً، والقادة بدورهم يقدرون ويثمنون هذا النوع من التدريب. والدراسات الميدانية تثبت أن الناس (العاملين) يقدرون بشكل كبير التغذية الأمينة المستقاة من دراسات علمية، بغض النظر عن نوعية وطبيعة هذه التغذية سواء كانت سلبية أم إيجابية.

إن طبيعة الإجراءات المتبعة في مراجعة الأداء والتنفيذ تشكل جزءاً كبيراً من مشكلة التدريب. تاريخياً، عندما يبدأ القادة في تقييم الآخرين، فإن معظم هؤلاء القادة يجدون أنفسهم بشكل تلقائي أنهم يؤدون أدواراً مشابهة لسلطة القاضي، أو بشكل أدق أدواراً تشبه دور الجلاد. أما دور المستشار، بالمقابل، فينظر إليه على أنه طرف ثالث موضوعي ومحايد تنحصر وظيفته في إجراء التحليل وتقديم المقترحات، ثم الحصول على تغذية

مرتدة من مصادر متعددة ومختلفة. إن الموظف الذى يتلقى معلومات سيئة من مستشار يفصل فى العادة بين هذه المعلومات وبين الشخص الذى أرسلها، ولكن هذا الفصل لا يحدث عندما يكون الذى أرسل هذه المعلومات هو المدير. فعندما يسمع الموظف المعلومات السيئة وغير المرغوبة لديه من مديره، فإن ردود فعله تكون سلبية.

ولحسن الحظ فإن الصلاحيات متاحة أمام القادة فى مجال العمل فى الكثير من الشركات لمعالجة مثل هذه المواقف - وهذه الصلاحيات هى ما يطلق عليها تسمية (التغذية العكسية بثلاثمائة وستين درجة). هذا الأسلوب يتيح للقادة القيام بأعمال استشارية سلوكية تدريبية عكس ما اعتادوا القيام به وهو الاكتفاء بتقديم الأفكار والآراء الشخصية عن أداء العاملين. وفق هذا الأسلوب يمكن أن تكون النتائج عميقة وجيدة لجميع الأطراف التى تشارك فى هذا العمل وليس فقط على رؤساء الأقسام المسؤولين عن تقويم العاملين الذين يقعون فى نطاق صلاحياتهم. إن إجراءات تدريب الرؤساء التنفيذيين والقادة يمكن أن تساعد أى مدير يتضمن عمله التفاعل مع الأشخاص الآخرين. فى الواقع، إن فرق الإدارة المتقدمة فى بعض الشركات والمنظمات التى تعتبر رائدة على مستوى العالم مثل شركة أمريكان إكسبرس، وآفون، وتيكساكو، جميع هذه الشركات تستخدم نظام الـ (٣٦٠) الخاص بالتغذية المرتدة كجزء من نظام عام فى الإجراءات التى تساهم فى تقريب ودمج قيم المنظمة مع السلوك الفردى للموظف.

قبل أن تبدأ:

رغم أن الإجراءات التدريبية يمكن أن تطور الأداء السلوكى للعاملين، إلا أنها بلا شك لن تحل جميع المشكلات المتعلقة بالأداء. إن إجراءات التدريب الخاصة بالتدريب السلوكى الموضحة فى هذا الفصل سوف تركز فقط على التدريب الإستراتيجى أو التدريب الخاص بتطوير وتحسين المستقبل الوظيفى للعاملين أو أى نوع من التدريب الذى تم توضيحه ووصفه فى أى جزء من هذا الكتاب. وقبل أن تبدأ فى النشاط التدريبى الخاص بالتغيير السلوكى اسأل نفسك عما إذا كانت النقاط والصفات التالية متوافرة لديك ولدى الطرف الآخر الذى سيتلقى التدريب. فإذا كانت متوافرة فى محيط العمل، فإن التدريب السلوكى يعتبر مضيعة للوقت والجهد. هذه النقاط هى:

- أن الشخص الذى تتولى تدريبه ليس لديه الرغبة الجادة ولا يبذل الجهد الكافى من أجل أن يحدث التغيير فى سلوكه القيادى، أو أن يكتسب مهارات جديدة لتطوير وتغيير هذا السلوك، فالتغيير فى التدريب السلوكى يحدث فقط عندما يكون المدير الذى يتلقى التدريب لديه الرغبة والإرادة والالتزام بكل متطلبات التدريب واحتياجاته.

- ألا يكون الشخص الذى تتولى تدريبه إنساناً غير مرغوب فيه من قبل المنظمة، أى أن اسمه أدرج فى قائمة التدريب كنوع من الشطب له من قائمة قيادات العاملين فى المؤسسة. فأحياناً تقوم المنظمات بإدراج أسماء معينة كنوع من التخلص من هذه الأسماء. فإذا تعاملت مع مثل هذه الحالات، فلا تتعب نفسك فى عملية محسومة نتائجها مقدماً.

- تأكد من أن الشخص الذى تتولى تدريبه لا ينقصه الذكاء أو المعرفة أو المهارة العملية لأداء الوظيفة التى تدرب عليها. فإذا كان المدير أو الشخص الذى يتلقى التدريب ليس لديه الطاقة والقدرة، والخبرة المطلوبة لتنفيذ العمل المكلف به، فلا تتوقع أن التدريب للتغيير السلوكى سوف يحقق نتائج إيجابية تذكر، أو يساعد هذا المدير على إدخال أى نوع من التغييرات الجوهرية على سلوكه القيادى أو الإدارى.

- تأكد من أن المنظمة حددت أهدافها بشكل دقيق وصحيح، وليس بشكل خاطئ وعشوائى. فالتدريب الموجه لإحداث تغيير سلوكى جوهرى لدى متلقيه يتعامل مع الحالات التى ترتبط بكيفية تحديد الهدف. فهذا النوع من التدريب يساعد فى الإجابة عن السؤال "كيف نصل إلى الهدف" وليس "طريقة تحديد الهدف" فهو يركز على الوسيلة وليس الغاية، افتراضاً منه أن الغاية (الهدف) قد تحدد مسبقاً وبشكل واضح. فإذا لم تضع المنظمة هدفاً واضحاً ودقيقاً لها، وكانت تسير وتتجه نحو المستقبل بتخبط أو تجاه هدف وضع بشكل خاطئ، فإن إجراءات التدريب للتغيير السلوكى للرؤساء لن تحقق أية نتائج.

البداية:

وبالمقابل عندما نتعامل مع أفراد لديهم الرغبة والمقدرة من أجل تغيير وتطوير سلوكهم العملى أو القيادى، وكذلك عندما تعمل فى بيئة عملية تتيح لموظفيها الفرصة من أجل أن

يغيروا سلوكهم وطريقة أدائهم لأعمالهم، وأيضاً عندما تعمل لمنظمة وضعت أهدافها بدقة ووضوح وهى سائرة لتحقيق هذه الأهداف بشكل صحيح، فإن إجراءات التدريب للتغيير السلوكى للقادة سوف تحقق النتائج المرجوة منها. فالذى يضمن نجاح عملية التدريب يشمل طبيعة العمل نفسه وإجراءاته والهدف من التدريب. فالنموذج أو المنهج الذى اقترحه وأوصى بالأخذ به لضمان نجاح التدريب يتكون من ثمانى خطوات. هذه الخطوات هى:

١ - تعرف بشكل دقيق وشامل على صفات المدير الذى تتولى تدريبه سواء كانت هذه الصفات سلبية أو إيجابية. يجب ألا تبدأ من الصفر أثناء قيامك بعمليات تدريب القادة. فأنا على سبيل المثال أدرب قادة لأطور مهاراتهم القيادية، ولكن قبل أن أبدأ بتدريبهم، أستعين بمجموعة كبيرة من المصادر والدعائم المعرفية المتوافرة فى السوق التى يمكن لها أن تزودنى بالمعلومات الضرورية لاستكمال مهمتى التدريبية بنجاح. فمثل هذه المعلومات يمكن الحصول عليها من (مجموعة أندرسون للاستشارات الخاصة بمستقبل القادة الدوليين، وجيم إم كوزيز وبارى بوسنر، ومركز القيادة الإبداعى، ومراكز متخصصة كثيرة فى هذا المجال). فكل هذه المراكز يتوافر لديها مصادر للمعلومات يمكنها أن تساعد المدرب بشكل كبير فى تحقيق أهدافه. كما يجب عليك بوصفك مدرباً أن تتعرف وتحدد الصفات السلوكية التى لابد أن يتحلى بها المدير الناجح فى مواقف وظروف معينة. هذه الصفات عديدة ومتنوعة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر الانفتاح وسهولة الاتصال بينه وبين العاملين، الاعتراف بالآخرين واعتراف الآخرين به، القدرة على الإصغاء وحسن الاستماع للغير. ثم اسأل المدير أو المديرة عما إذا كانوا يتفقون على أن هذه هى فعلاً صفات سلوكية هامة. فإذا تم الاتفاق بينكم على هذا الأساس، فإن ذلك سيعزز ويدعم نشاطات وإجراءات التدريب بشكل قوى.

٢ - حدد الأطراف التى يمكن أن يقدموا لك آراء التغذية العكسية ذات المعانى والمصداقية العالية. يمكن أن يكون من ضمن الأطراف والجهات التى تقدم آراء أمينة فى هذا الصدد القادة فى الإدارة الوسطى أو الأشخاص الذين يعملون فى خط سلطة ومستوى تنظيمى يلى مباشرة خط سلطة المدير الذى يتلقى التدريب. هؤلاء الأشخاص هم الذين يعدون ويصيغون التقارير المباشرة للمدير، وكذلك للمدير أن يتلقى معلومات من القادة الذين يعملون فى نفس مستوى خط السلطة التنظيمى

للمدير متلقى التدريب، وأيضاً العملاء الممولين أو أعضاء فرق العمل. وتأكد من أن تحصل على مجموعة متوازنة من الآراء والأفكار من كل الأطراف حتى لا تتأثر نتائج عملك ولا يكون حكمك غير موضوعي. وتيقن كذلك من أن المعلومات التى حصلت عليها جاءت من مصادر مناسبة وموثوق بها.

٣ – اجمع ردود الأفعال. إن أفضل طريقة لتقييم المعلومات التى حصلت عليها تكون عن طريق الكتابة، والقيام بمسح شامل غير محصور بجهة أو موضوع معين، ثم تجمع هذه المعلومات وتصنف من قبل طرف ثالث، وتصاغ على شكل تقرير مكتوب وتسلم مباشرة إلى المدير الذى يتلقى التدريب.

٤ – حلل النتائج، تحدث مع المدير الذى تتولى تدريبه عن النتائج التى حصل هو أو حصلت أنت عليها من التغذية العكسية التى تم الحصول عليها من العاملين معه فى نفس خط السلطة والمتشابهين معه فى المركز الإدارى والقيادى. يمكن للمدير أن يقرر عدم الإفصاح عن المعلومات والتعليقات والأرقام والإحصائيات التى حصل عليها من طرف معين، ولكن الأمر المهم هنا الذى يجب التركيز عليه هو مناقشة أبرز مواطن القوة لدى المدير واكتشاف جوانب الضعف فى أدائه التى تحتاج إلى معالجة وتطوير.

٥ – صمم خطة عمل: إن الأمر الأكثر نفعاً الذى يلاقى فى العادة احتراماً وتقديراً واعترافاً من قبل الغير فى أية عملية تقويم لنتائج معينة يكون من خلال تقديم نصيحة ومشورة محددة. فأن تقدم للطرف الآخر متلقى التدريب مجموعة من البدائل التى يجب أن يأخذها فى الاعتبار، أفضل من أن تملى عليه حلولاً جاهزة وقواعد عمل صارمة. فمثلاً عندما تطلب من المدير أن يقدم لك مجموعة من المقترحات التى تنمى مواهبك وتساعدك على أن تكون مستمعاً جيداً، يمكن أن تحصل منه على قائمة واضحة ومحددة من النصائح والمقترحات مثل:

- لا تقاطع الناس بكثرة أثناء الحديث.
- أعد صياغة ما يقولون.
- انظر إلى المتحدث أثناء إلقائه لحديثه.
- انتظر خمس ثوانٍ قبل أن تجيب عن ملاحظاتهم.

- تأكد أن المشكلة لا تكمن فى ماذا أعمل وإنما تكمن فى كيفية أداء العمل. أى فى الأسلوب وليس فى الهدف.

- وأخيراً، ركز اهتمامك على جانب أو جانبين سلوكيين، وحاول أن تضع مجموعة من الخطوات العملية لتطوير وتحسين كل واحد منها على حدة.

٦ - اطلب من المدير أن يتصل ويتجاوب مع الأطراف الذين قدموا المعلومات له. يجب على المدير الذى يتلقى التدريب أن يتحدث مع جميع الأطراف وفرق العمل التى درست حالته ووضعه القيادى، وأن يجمع مقترحات إضافية تتعلق بكيفية تطوير المجالات التى استهدفها التدريب بالفعل.

٧ - صمم إجراءات للمتابعة. بعد مضى ثلاثة إلى أربعة أشهر، اعمل استبانة مصغرة بمشاركة فريق المراجعة تركز على موضوعين أو أربعة مواضيع. ويجب أن يسأل الأشخاص الموجه لهم هذه الاستبانة عما إذا كان المدير الذى حصل على التدريب قد أصبحت صفاته ومهاراته القيادية أفضل أو أسوأ من حيث الفاعلية بعد العملية التدريبية.

٨ - راجع النتائج ثم ابدأ من جديد. إذا كان المدير يأخذ إجراءات التدريب بكل جدية، فإن الأطراف الأخرى التى تزوده بالمعلومات والتغذية المرتدة يمكن أن توضح له التطورات والتقدم الذى طرأ بالفعل. وبإمكانك تحقيق النجاح من خلال إعادة إجراءات التدريب بشكل دورى وليكن مثلاً ربع سنوى على مدى الاثنى عشر أو الثمانية عشر شهراً القادمة. هذا الأسلوب فى المتابعة سوف يضمن لك التطور المستمر فى إنجاز الأهداف الأولية ويكشف لك مجالات أخرى لم تكن تعرفها من قبل تحتاج إلى تطوير. والأطراف الأخرى المشاركة فى العملية التدريبية سوف تقدر أسلوب المتابعة هذا. فالناس لا يمتنعون عن الاستجابة لتعبئة استبانة مركزة وصغيرة ومحددة الأهداف ولا تتضمن إلا موضوعين أو ستة مواضيع، خصوصاً عندما يشعرون أن هناك نتائج إيجابية تتحقق بالفعل من هذه الاستبانه. والمدير سوف يستفيد من هذه الإجراءات المستمرة والمتابعة الدائمة خصوصاً من التغذية العكسية الهادفة إلى تطوير وتحسين العمل.

التحرك خارج نطاق المألوف:

يمكن أن تكون أنت شخصياً بحاجة إلى تدريب يقدم لك من قبل شخص يتشابه معك فى وصفك الوظيفى وتثق به جيداً كأن يكون صديقاً لك أو أن يكون عضواً من أفراد العائلة وتكون الجهود فى هذا التدريب منصبة على كيفية تحقيق هدف معين. وهذا المطلب ليس صعباً ولا غامضاً. هو يحتاج إلى تخصص وانضباط فى الأداء أكثر من حاجته إلى المهارة أو الموهبة. هو يحتاج إلى الالتزام والاندماج بالهدف بشكل كلى ومع الطرف الآخر متلقى التدريب والإخلاص له أكثر من حاجته إلى خبرة فى علم السلوك. فببساطة عندما تعقد اجتماعاً مع المدير وتحلل رؤيته وأفكاره ووجهات نظر العاملين معه، سوف تغير علاقتك تلقائياً مع هذا المدير، وكذلك المدير سوف يغير علاقته معك. فالقادة الذين يرغبون فى التطوير يجب عليهم أن يتحدثوا مع العاملين عن الطرق التى تؤدى إلى التطوير ويخبرونهم بها، ثم يغرونهم ويحفزونهم إلى تقديم وجهات نظرهم عن عمليات التطوير، وبعد ذلك يضعون خطة عمل متكاملة للمتابعة تضمن عملية التطوير المستمر للعمل. (بالتأكيد أن القادة أو العاملين فى هذه الحالة لن يكونوا أسوأ من الماضى). وعندما يتطور أداء العاملين، سوف ترتفع لديهم الثقة بأنفسهم. سوف يحافظون على الأعمال التى تحقق نتائج فعلية، ثم يستمرون فى تحقيق أفضل النتائج للمنظمة.

عندما تكون مدرباً مؤثراً، فإن ذلك سيؤهلك لأن تكون قائداً أكثر مصداقية وتكون طرفاً فاعلاً فى عملية التغيير السلوكى للقادة أثناء التدريب. بإمكانك أن تساعد الناس أن يطوروا عادات جوهرية وهامة لديهم ليضمنوا نجاحاتهم الشخصية ونجاح منظماتهم. عندما تحول أفكارك وآراءك النظرية إلى واقع عملى ملموس يستفيد منه الجميع، وتتعايش مع أداء الآخرين وتقيم صفاتهم ومهاراتهم وأدائهم بناء على معايير الموضوعية، فإن هذا الأسلوب سوف يعزز الروابط بينك وبين المتعاملين معك ويعترفوا لك بالقيادة. ومن خلال تشجيع الآخرين وتركهم يتابعون أعمالهم ويتقدمون وينجزون الأعمال وفق الأهداف التى تم الاتفاق عليها، فإنك فى هذه الحالة تخلق بيئة عمل إيجابية ومتماسكة تنعكس فى النهاية على أعمال المنظمة ككل.

يمكن أن يكون من الصعب على القادة أن يعطوا أو يتلقوا تغذية عكسية أمينة، وكذلك يمكن أن تكون هناك صعوبة فى توفير الوقت للحوار الجاد والحقيقى. تأكد من أن

التدريب الخاص بالتغيير السلوكى للقادة ليس صعباً، إنه يمثل أداة واحدة فقط من الإستراتيجية العامة فى أدوات أخرى تؤثر بشكل إيجابى فى سلوك العاملين مثل التعويضات والمكافآت والترقيات. ولكن إذا كنت جاداً ومخلصاً لقيم التغيير التى تسعى إلى الوصول إليها، أليس من الواجب أن تتأكد من أن القادة فى منظمتك يتبنون فعلاً القيم والسلوك اللذين تسعى إلى تطويرهما؟

سيرة المؤلف:

مارشال غولد سميث: هو من أفضل القادة المتخصصين المشهورين الذين يمتلكون المقدرة على المساعدة لإحداث تغيير إيجابى قابل للقياس فى المجال السلوكى لكل من العاملين والقادة وفرق العمل. فى عام (٢٠٠٠م) أدرج اسم مارشال فى مجلة (فوربز) الشهيرة كواحد من أفضل خمسة قادة متخصصين فى تدريب الرؤساء التنفيذيين. كما ضمن اسمه أيضاً فى مجلة الموارد البشرية كواحد من القياديين على مستوى العالم فى مجال الموارد البشرية. صنف غولد سميث فى مجلة الوول ستريت على أنه من أفضل عشرة مستشارين فى حقل تطوير أداء الرؤساء التنفيذيين. نالت أعماله اعترافاً من معهد الدراسات الإدارية والجمعية الأمريكية للإدارة، والجمعية الأمريكية للتطوير والتدريب، وجمعية الموارد البشرية.

أما الإجراءات التى يتبعها مارشال لتدريب القادة فقد نشرتها وأثنت عليها نيويورك تايمز وكذلك مجلة فاينانشال تايمز البريطانية. يعتبر غولد سميث واحداً من مجموعة قليلة من الاستشاريين المتخصصين الذين تم اختيارهم ليقدموا تدريباً فى مجال تطوير القادة وتنمية أدائهم لأكثر من خمسين قائداً من أفضل القادة التنفيذيين على مستوى العالم. يركز غولد سميث عمله على وجه التحديد على التدريب من أجل إحداث التغيير السلوكى لدى القادة.

قبل عشرين عاماً، شارك الدكتور مارشال فى تأسيس مجموعة kelity، ومركز Glod Smith (KGC). ويعتبر هذا المركز واحداً من أفضل سبع جهات تقدم استشارات وتدريباً فى مجال تطوير وتنمية القيادات الداخلية وذلك وفق دراسة أعدتها جامعة بنسلفانيا الحكومية

فى الولايات المتحدة. وتشمل أعمال الـ (كى جى سى) التدريب، وتطوير أعمال القيادة، وإجراءات التغذية المرتدة. وقد استفاد من أعمال هذا المركز أكثر من مليون إنسان فى سبعين شركة ومنظمة أعمال حول العالم. وينفرد مركز (كى جى سى) بأسلوب خاص ومتميز فى التدريب السلوكى يميزه عن غيره من المراكز المشابهة. فأساليبهم التدريبية مضمونة النتائج. فهم لا يطالبون الجهات التى تستفيد من استشاراتهم أو تتلقى تدريبهم بأتعاب مالية على أساس السنة الواحدة، وإنما يستحصلون مستحقاتهم المالية بعد أن يتم التأكد من أن هناك نتائج إيجابية فعلية وتغييرات جذرية قابلة للقياس حدثت فعلاً فى الواقع العملى. إن التدريب من أجل إدخال تغييرات وتعديلات على سلوك القادة لا يمكن قياسها من قبل الشخص الذى تلقى التدريب، إنما يتم من خلال جهات رئيسية أخرى ضامنة لهذا العمل.

إن الأطراف التى شاركت واستفادت من أعمال الـ (كى جى سى) تشمل المنظمات العملاقة التالية: إجيلنت، أمريكان أكسبرس، أندرسون كونسلتنت، أى تى آند تى أو الشركة الأمريكية للاتصالات السلكية واللاسلكية، بل سوث للاتصالات، كوكا - كولا للمرطبات والمشروبات، داو كيميكال، إنرون للطاقة، غولد مان ساك للخدمات المالية، جنرال إليكترك، جى تى إى، جون هنكوك، آى بى أم - أو شركة المعدات الدولية، جونسون آند جونسون، كوداك، كى بى إم جى، ولوسنت تكنوكجى، ميكنزى، ميرك لصناعة الأدوية، موتورولا للهواتف، نورتل، نورث ثروب، غرومان، وبى فايزر للأدوية، وبينى بوز، وسميث كلين، بيتشمان، سوثرن كومبنى، سكوير - دى، صن مايكرو سيستم، تيكساكو، تومسون كوربوريشن، تايتليست، يو بى إس، يونين سبيسيفيك، ورنر - لامبرت، وأخيراً وير هاوسر.

يحمل غولد سميث شهادة الماجستير فى إدارة الأعمال من جامعة إنديانا، وشهادة دكتوراة من (يوسى UCLA). فى العام الماضى، درس وحاضر فى أعمال برامج تعليم الرؤساء التنفيذيين لكل من جامعة دارت موث وجامعة كامبرج البريطانية.

راجع مارشال مع كل من السيد فرانسيس هزلبين وديك بيك هارد الكتب التالية : قائد المستقبل (وهو واحد من أفضل خمسة عشر كتاباً حققت أعلى نسبة مبيعات وذلك حسب ما نشرته مجلة نيوزويك) وكتاب منظمة المستقبل، ومستقبل الجماعة، الذى أعطى ترتيب

رقم واحد في مجاله من قبل شركة أمازون المشهورة المتخصصة في بيع الكتب على الشبكة الدولية. وقد بيع من هذا الكتاب أكثر من ستمائة ألف نسخة في أربع عشرة لغة. كما راجع غولد سميث بعض الكتب التي صدرت حديثاً مثل قيادة بلا حدود، ورحلات التعلم، والقادة هم أهم منتج لنا، وأهم التطبيقات في تطوير القادة.

يعتبر مارشال عضواً مشاركاً وفعالاً في مجموعة (بروفانت) الاستشارية وعضواً كذلك في مجلس إدارة جمعية بيتر دركر. إن التدريب من أجل التغيير السلوكي للقادة هو واحد من عدة مقالات كتبت في مجلة (من القائد إلى القائد) الصادرة من جمعية بيتر دركر.

الفصل الثالث
تدريب المديرين التنفيذيين لتحسين أداء العمل

إلياسا إم فريس:

تحسين وتطوير نتائج العمل:

يرى قادة وحاملو أسهم الشركات الكبرى أن الهدف النهائى لتدريب الرؤساء التنفيذيين هو تحسين نتائج العمل. وتحسين نتائج العمل تشمل عدة مجالات منها زيادة أرباح المنظمة، تخفيض تكاليف العمل إلى حدها الأدنى، أو إنجاز كلا الهدفين فى آن واحد فى فترة زمنية محددة. إن تدريب الرؤساء التنفيذيين والقادة الكبار فى منظمة الأعمال يمكن أن يحقق نتائج إيجابية قابلة للقياس مثل تطوير الأداء وتنفيذ العمل وزيادة فعالية الميزة التنافسية للمنظمة فى السوق.

إن تدريب القادة والرؤساء التنفيذيين يعتبر واحداً من أسرع الممارسات الاستشارية نمواً، بدون ظهور أية بوادر فى الأفق لتراجع هذا المجال. فعلى سبيل المثال، يوجد فى الولايات المتحدة الأمريكية فى الوقت الحاضر أعداد كبيرة من المتخصصين فى تدريب الرؤساء التنفيذيين تصل إلى عشرات الآلاف. ويعكس هذا الانتشار الكبير أهمية التدريب البالغة للشركات الكبرى التى تواجه منافسات قوية فى سوق العمل، وكذلك من الفوائد الكبرى التى يمكن أن تجنيها هذه الشركات من هذا النوع من التدريب. فمن أثمن الفوائد التى تحققها المنظمة من هذا النشاط هو قدرتها على التركيز على وظيفة واحدة محددة وعلى تأديتها خلال وقت العمل، ولهذا يمكن أن يواءم نشاط هذا التدريب ليتناسب مع احتياجات رئيس تنفيذى واحد دون غيره.

فى الماضى كان العديد من الرؤساء التنفيذيين البارزين والمتميزين الذين يتبنون برامج تدريبية خاصة بتطوير أداء القادة الكبار والموظفين ينفقون موارد مالية ضخمة فى برامج تدريبية ليست بالضرورة متوافقة مع احتياجات العمل الحقيقية، ونتج عن هذه السياسة أن المبالغ التى استثمرت فى هذا المجال انتهت إلى لا شىء، فلم يكن لها مردود إيجابى على أداء العمل، ولم يكن لها نتائج عملية ملموسة قابلة للقياس، ولم يستفد العاملون ولا المنظمة من هذه الجهود والسياسات التدريبية. إن التدريب الحديث للرؤساء التنفيذيين يضمن

عدم الوقوع فى المآزق والأخطاء التى كانت تقع فيها الأنظمة التدريبية السابقة، ويقدم أعمالاً مفيدة، ويمنح المنظمة نتائج تفوق بكثير النتائج التى كانت تقدمها البرامج التقليدية.

والسؤال هنا إذن ما هى العوامل التى تجعل التدريب للقادة والرؤساء التنفيذيين يختلف جذرياً عن أساليب وأدوات التدريب القديم، وما هى المعايير الموضوعية الإجرائية التى يمكن استخدامها للتأكد من تحقيق نتائج مفيدة يمكن للرئيس التنفيذى أن يستخدمها أثناء تأدية عمله؟

التدريب الإستراتيجى للرؤساء التنفيذيين:

يمكن أن يصمم التدريب وينفذ بطرق مختلفة ومتعددة. والأهم هنا هو اختيار الأسلوب المناسب للتصميم والتنفيذ. والأسلوب المتبع يجب أن يتوافق ويتلاءم دائماً مع النتائج المرغوب فى تحقيقها.

إن تدريب الرؤساء التنفيذيين الحديث يجب أن يكون إستراتيجياً ومقتصراً على فرد أو أفراد فى مجال عمل متشابه ومتخصص. فلابد هنا من مراعاة التوازن الدقيق بين احتياجات المنظمة واحتياجات الرؤساء التنفيذيين. من أجل تنفيذ برامج من هذا النوع من التدريب بشكل فاعل ومؤثر ومحفز الآخرين للاشتراك فيه، لابد أن تكون محتويات هذا التدريب تلائم احتياجات كل رئيس تنفيذى على حدة. وحتى تحقق مثل البرامج التدريبية نتائج مثمرة، يجب أن يكون أسلوب التدريب مرتبطاً بخطة عمل المنظمة وهدفها العام الذى تسعى إلى تحقيقه، أى أن تأخذ فى الحسبان "إستراتيجية" المنظمة. يضاف إلى ذلك، يجب أن يكون هدف التدريب متوافقاً مع رؤية المنظمة لنفسها وقيم العمل التى تسير عليها، أى أن يكون التدريب متناغماً مع الثقافة السائدة فى المنظمة. كما أن العوامل الشخصية والفردية للقائد تعتبر أهم محرك لتحقيق نتائج عمل من هذا النوع من التدريب.

إن إستراتيجية تدريب الرؤساء التنفيذيين التى تعرف اختصاراً بـ (إس إى سى) تصاغ فى العادة لتتلاءم مع ظروف كل رئيس تنفيذى على حدة، ثم البحث عن أساليب لتطوير وتنمية عمل ومهارات هذا الرئيس، آخذة فى الاعتبار التحديات والصعوبات التى تواجه العمل فى البيئة العامة للمنظمة. ويمكن إنجاز ذلك من خلال الجهود العملية والتعلم التى يتلقاها الرؤساء التنفيذيون أثناء التدريب. فالرؤساء والقادة الكبار فى المنظمة

يتزودون فى هذا التدريب بأدوات المعرفة والتعلم التى تساعدهم فى تحسين وتطوير قدراتهم الذاتية لتحقيق نتائج عمل فعالة ودائمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن إستراتيجية تدريب القادة والرؤساء التنفيذيين تضمن لهم أن يطوروا إمكاناتهم القيادية؛ ليتمكنوا من إنجاز أهداف عمل تسعى المنظمة نفسها لتحقيقها. إن جزءاً هاماً من عمل المدرب هو مساعدة الرئيس التنفيذى لتقديم تغذية مرتدة عن واقع وخطة عمله، فهذا التدريب يجعل الرئيس التنفيذى يتبنى أسلوب التعلم السريع والمتابعة الدؤوبة لمجمل مسار أعماله.

التغذية الفعالة للتدريب الإستراتيجى للرؤساء التنفيذيين:

تأتى نتائج إستراتيجية تدريب الرؤساء الفاعلة مباشرة من تركيزها المكثف على السعى لتحقيق نتائج عمل فعلية. وهذا الأسلوب عكس الأساليب التدريبية الأخرى التى تركز جل اهتماماتها على معالجة وحل مشكلة عمل محددة خاصة برئيس تنفيذى واحد أو تتناول مشكلة معينة داخل المنظمة. وهذه البدائل التى يقدمها هذا النوع من التدريب يمكن أن تتضمن محاولة لتغيير جميع خصائص الفرد النفسية والعاطفية والذاتية، أو أن تتبع على وجه الخصوص منهج "مدرسة الإغراء" لجعل القادة والرؤساء التنفيذيين أكثر تهذيباً وتواصلاً واتصالاً مع الآخرين. إن طريقة التدريب الإستراتيجى للرؤساء التنفيذيين تركز جهودها على نتائج العمل المؤثرة والفاعلة التى يمكن أن تتحقق. وبلا شك أن الفوائد والمزايا الأخرى التى يمكن الحصول عليها من هذا النوع من التدريب لها أهمية أيضاً ولكنها تأتى أقل من حيث درجة إنجاز وتحقيق فوائد مباشرة للعمل.

إن إستراتيجية تدريب الرؤساء التنفيذيين طبقت فى مجالات وحالات عمل مختلفة وحققت فعلاً نتائج وفوائد من هذا التطبيق بشكل دائم. من ضمن هذه النتائج على سبيل المثال تحسين ولاء العملاء، تطوير وتنمية قدرات ومهارات قادة المستقبل، الاحتفاظ بالعاملين والرؤساء التنفيذيين ذوى التأثير الكبير فى أداء العمل والإدارة الناجحة فى التغيير فى محيط العمل.

تحسين ولاء العملاء:

إن إستراتيجية تدريب الرؤساء التنفيذيين تساعد القادة الكبار على تطوير مهاراتهم لكى يصبحوا أكثر فاعلية فى الأداء، وهذا الأمر سينعكس بشكل إيجابى على الرضاء

الوظيفي للعاملين، وهذا بدوره سيؤدى إلى رضاء وارتياح العملاء الذين يستفيدون من خدمات ومنتجات المنظمة، مما سيؤدى في النهاية إلى تحقيق زيادة فى الأرباح. هناك بحث قامت به مجموعة (أنتونى جي روكسي، ستيفن بى كيرن، ورتشرد تى كيون) ونشر فى مجلة (هارفرد بيزينيس ريفيو) في عدد يناير - فبراير - لعام (١٩٩٨م)، كان هذا البحث موجه إلى ثمانمائة فرع تجارى للبيع بالتجزئة تابع لمجموعة سيرز روبوك الشهيرة وتوصل الرؤساء التنفيذيون لمجموعة سيرز من هذا البحث إلى ما يلى:

"إن مواقف الموظفين والعاملين وردود أفعالهم تجاه حجم ومقدار العمل المكلفين به وطريقة معاملة الرؤساء التنفيذيين لهم، وعوامل ثمانية أخرى لها ارتباط بأداء العمل تؤثر بشكل حقيقى وفاعل فى رضا العملاء، ومن ثم في إيرادات مبيعات المنظمة. فإذا تحسنت اتجاهات الموظف تجاه عشرة عناصر عمل معينة بنسبة (٥٪) فإن نسبة رضا العملاء سوف تقفز إلى (١,٣)، وهذه النتيجة تؤدى إلى زيادة إيرادات مجموعة سيرز إلى (٠,٥٪). فإذا كنا لا نعرف شيئاً عن أحد هذه الفروع التجارية الخاصة ببيع التجزئة لمجموعة سيرز سوى أن اتجاهات الموظف تتحسن بنسبة (٥٪)، وهو معدل لم يكن يتحقق لولا التحسن الذى طرأ على مواقف ورضا العامل نفسه عن أداء عمله".

إن هذه النتيجة لها علاقة قوية مع تجاربنا فى تطوير مستقبل أعمال القيادات. في إحدى شركات الفورشن الخمسمائة الأمريكية العملاقة، وجدنا أن القادة الذين يدربون بشكل فاعل الرؤساء الذين يلونهم مباشرة فى خط السلطة فى الهيكل التنظيمى حققوا رضا لعملائهم أكثر من القادة الذين لم يقوموا بهذا التدريب بشكل فاعل. إن التدريب الإستراتيجى للرؤساء التنفيذيين يؤدى إلى إيجاد قادة أكثر فعالية بإمكانهم تحقيق رضا وظيفى للعاملين وتحقيق الكفاءة والاقتدار والتأهل وكذلك ولاء العملاء الكفيل بزيادة أرباح المنظمة.

تطوير قادة المستقبل:

تدرك المنظمات التى تسعى إلى تحقيق نجاح مطرد طويل الأمد لأعمالها، أن هذا النجاح يعتمد على قرارات وإمكانيات الموظفين فى هذه الشركات ومدى إخلاصهم لأهدافهم وحرصهم على تحقيقها. يقول نويل تيشى، مؤلف كتاب "ماكينة القيادة" (١٩٩٧م)، أن أندر مورد فى الوقت الحاضر هو القيادة الموهوبة التى تستطيع أن تحقق تحولاً مستمراً فى أعمال المنظمة حتى تتمكن من إنجاز مكاسب فعلية فى المستقبل.

تدرك المنظمات الناجحة فى الوقت الحاضر أن توظيف الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم سيكون أمراً أكثر صعوبة فى المستقبل. كما تدرك هذه المنظمات أيضاً أن تطوير مهارات القادة سيكون أكثر أهمية فى المستقبل. إن تدريب الرؤساء التنفيذيين يمكن أن يساعد فى تأسيس قاعدة صلبة داخل المنظمة من أجل تزويد الرؤساء بالمهارات الضرورية لأداء أعمالهم وتحسين أدائهم مثل مهارات تلقى وإرسال التغذية العكسية حول موضوع معين، وتغيير أسلوبهم القيادى وجعله يتلاءم مع حاجات ومتطلبات مواقف العمل كل على حدة، ويبرهنوا للموظفين العاملين معهم أن طلب المساعدة والاستفسار عن كيفية أداء عمل معين أمر مقبول ومرحب به. إن العديد من الرؤساء التنفيذيين لا يشعرون بالارتياح التام عندما يطلعون الآخرين على وجهات نظرهم الخاصة بشكل مباشر أو الحصول على تغذية عكسية من الأطراف الأخرى فى المنظمة تجاه قضية معينة خاصة عندما تكون هذه التغذية معلنة وصريحة. إن إجراءات أعمال تدريب القادة تساهم فى تعليم الرؤساء التنفيذيين كيفية التغلب على مثل هذه المعوقات. ونتيجة لذلك، فإن أكثرية الموظفين فى المنظمة سوف يتزودون بتغذية مرتدة ذات قيمة وصلة مباشرة باحتياجاتهم الفعلية والعملية. وبهذه الطريقة تكون جزءاً من مسؤوليات الرئيس التنفيذى مساعدة الموظفين والعاملين وتطوير أدائهم ليصبحوا أكثر قدرة على الأداء والإنتاج والمساهمة فى إنجاز أهداف المنظمة بشكل أفضل.

الاحتفاظ بالأفراد ذوى التأثير العالى:

إن الحفاظ على الموظفين والرؤساء التنفيذيين ذوى التأهيل العالى والإبقاء عليهم فى العمل أصبح فى الوقت الحاضر من الأعمال التى تلاقى منافسات حادة بين منظمات الأعمال. وجدت كثير من المنظمات أنها تخوض حرباً يمكن تسميتها "حرب المواهب". ويقصد بهذا النوع من الحرب أن الموظفين والقادة والرؤساء المؤهلين تأهيلاً عالياً والأفراد النادرين جداً يتركون أعمالهم الحالية فى المنظمات التى يعملون بها باحثين عن فرص عمل جديدة فى منظمات أخرى توفر لهم مزايا مالية ومغريات عمل أخرى أفضل من أعمالهم السابقة. هناك العديد من عوامل التكلفة التى لابد أن تؤخذ فى الاعتبار عند التعامل مع هذه الحالات. فالمنظمة سوف تفقد ما كان يساهم به هذا الموظف أو المسؤول الكبير فى الشركة، وكذلك ستفقد المعرفة التنظيمية التى كان يقدمها، وهذا سيؤدى بلا شك إلى إضعاف لإمكانيات المنظمة فى تحقيق نتائج فاعلة.

فعلى سبيل المثال، خلال الشهور الثلاثة الأولى فى مجال العمل، يستطيع الموظف الجديد أن ينجز (٦٠٪) فقط مما يمكن أن ينجزه موظف ذو خبرة فى مجال العمل ولنفس الفترة. بالإضافة إلى ذلك، أن الموظف المستجد الذى يتعلم العمل يقدم خدمات للعملاء أقل من حيث الجودة من غيره من العاملين ذوى الخبرة. فإذا انخفضت فاعلية أداء الموظف بنسبة (٥٪) فإن هذا الانخفاض سيترك أثراً سلبياً فى العائدات السنوية لأية منظمة كبرى بمقدار "مئات الملايين من الدولارات". كما أن هناك تكاليف أخرى غير مباشرة مرتبطة بإعلان واختيار ومقابلة المرشحين للمناصب القيادية فى المنظمة. فعندما تفقد المنظمة شخصاً مؤهلاً تأهيلاً عالياً، فإن ذلك سيكلف المنظمة مقداراً من المال يساوى الراتب السنوى لهذا المدير أو ضعف هذا الراتب يضاف إليه كل المزايا - وما أكثرها - التى يحصل عليها. هذا بخلاف تكلفة الفرصة البديلة الخاصة باستخدام وقت العمل فى مقابلة المرشح للمنصب القيادى وإدارة إجراءات توظيفه، أو التأخير في تأدية مثل هذه الأعمال (مجموعة بحوث وقضايا العمل - ١٩٩٩). تشير إحدى شركات (فورشن) الخمسمائة العملاقة إلى أن تكلفة ترك المدير التنفيذى للعمل وإحلال مدير آخر محله تفوق الخمسمائة مليون دولار سنوياً، وهذا الرقم الكبير لا يأخذ فى اعتباره الآثار التى يمكن أن تتركها مغادرة هذا المدير أو ذاك على مشاريع العمل التى تعتبر ذات أهمية حاسمة للسوق أثناء وقت المغادرة. وفى محاولة جادة وجهود مركزة من أجل الاحتفاظ بالموظفين ذوى المهارات والكفاءات العالية والأداء المتميز، تقدم فكرة تدريب الرؤساء التنفيذيين مبادرة عملية جادة لمساعدة الشركات ومنظمات الأعمال من أجل أن تتجنب تحمل مثل هذه التكاليف العالية والضخمة والمدمرة من جراء ترك الرؤساء التنفيذيين لمناصبهم.

إدارة التغيير:

إن التدريب الناجح للرؤساء التنفيذيين هو الذى يحدث تغييراً فى سلوك العاملين ويحافظ على أداء العمل حاضراً ومستقبلاً. عندما يتعاون الأفراد وفرق العمل مع بعضهم، فإن ذلك سينعكس بشكل إيجابى على أعمال المنظمة.

إن التدريب الإستراتيجى للرؤساء التنفيذيين يعتبر أداة قوية لإدارة التغيير نظراً لمشاركة مجموعة هامة من صانعى القرارات فى المنظمة. فعندما تكون جهود الرؤساء التنفيذيين منسقة فيما بينهم بشكل فعال وأعمالهم متوافقة بعضها مع بعض، فإن المنظمة

ككل ستصبح متناغمة مع نفسها ومتوافقة مع أدائها، وهذا سيؤدى إلى تحسين موقعها فى سوق تتغير ظروفه ومعطياته بشكل سريع. إن التدريب الإستراتيجى للرؤساء التنفيذيين يركز على أن يفهم جميع العاملين المسار العام للمنظمة، وأن يعلموا إلى أين تتجه المنظمة بالتحديد، ثم تدريب الموظفين والرؤساء التنفيذيين على التنفيذ الصحيح حتى يتمكنوا من تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة بشكل متبادل. وهذه الفكرة مستمدة من الاعتقاد أن المنظمة لكى تحقق زيادة مستمرة فى إيراداتها؛ فإنه لابد لقادة هذه المنظمة أن يتعاونوا ويتعاملوا مع الموظفين بشكل صحيح.

كيف تُحقق المزايا:

أساس التدريب الإستراتيجى لكبار المديرين:

إن مهمة التغيير هى مهمة مستقلة – "عندما تعطى الرجل سمكة – فإنك تطعمه ليوم واحد – وعندما تعلمه صيد السمك – فإنك تطعمه طول العمر".

إن نموذج تدريب الرؤساء التنفيذيين الفاعل يجب أن يستند إلى الاستقلال والاعتماد على الذات، وليس الاعتماد على المدرب. فالهدف والعمل الرئيسى للمدرب يجب أن يكون مساعدة كل رئيس تنفيذى حتى يتعلم كيف يعلم. فالنتائج المرجوة من تدريب الرؤساء التنفيذيين هو نقل الأدوات والأساليب التدريبية التى يمتلكها المدرب إلى الرؤساء التنفيذيين، ثم مساعدتهم وتدريبهم لكى يتعلموا كيف يعلمون الآخرين. وهذه السلسلة من العمل التعليمى لابد لها فى النهاية أن تنقل قوة التدريب وفاعليته من خارج المنظمة إلى داخلها. فالهدف العام والنهائى للتدريب فى هذه الحالة هو نقل مهارات التعلم من الخارج، وليس الاعتماد الدائم على ما يقدمه المدربون من عمل مفيد من خارج المنظمة.

إن نموذج تدريب الرؤساء التنفيذيين الفاعل الذى صمم بشكل مدروس ومتقن لابد أن يضمن أن جل اهتمام هذا النظام يركز على العوامل الهامة والإستراتيجية فى المنظمة، وكذلك العناصر الأكثر أهمية التى يمكن أن تكون فعلاً مؤثرة فى تدريب الرؤساء التنفيذيين (انظر الشكل ٣– ١).

الشكل رقم (٣-١) إرشادات للتأكد من تحقيق النتائج المتوقعة

أ - المكونات الإستراتيجية:

- استيعاب محتوى العمل وتحدياته.
- تحديد عناصر النجاح - العناصر المتعلقة بالحاضر والمستقبل.
- التأكد مما إذا كان هناك حاجة واضحة مساندة لتدريب الرؤساء التنفيذيين.
- توضيح أدوار ومسؤوليات الأشخاص الذين سوف يتبنون تدريب الرؤساء التنفيذيين والذين سوف يستفيدون منه.
- التأكد من أن المناخ العملى فى المنظمة جاهز للتطوير وتحسين الأداء. يجب أن يتم التأكد من جميع المستويات البشرية والتنظيمية.

ب - تصميم العملية:

- الاختيار والمواءمة ثم توجيه المدربين المتخصصين بتدريب الرؤساء التنفيذيين.
- تصميم عملية تدريب فاعلة خاصة للرؤساء التنفيذيين.
- التخطيط للمتابعة للتأكد من أن هناك تغييراً سلوكياً تحقق.

عناصر ومكونات الإستراتيجية:

فى بداية التدريب الإستراتيجى للرؤساء التنفيذيين يجب أن تكون التحديات التى تواجه المنظمة والنتائج التى تسعى لتحقيقها واضحة، كما يجب أيضاً أن تحدد القدرات والمهارات التى لابد أن تتوافر فى الرؤساء التنفيذيين حتى يتمكنوا من التغلب على هذه التحديات وتحقيق هذه الأهداف. وعندما يتم تنفيذ مثل هذه الأعمال، يبدأ المدرب بالعمل مع راعى الرئيس التنفيذى (وهو المسؤول الأول للتعلم أو نائب الرئيس العام للمنظمة للتطوير) يبدأ فى فهم السمات القيادية المطلوب توافرها وعوامل النجاح التى لابد من التدرب عليها. وانطلاقاً من هذا التأسيس، فإنه لابد من تصميم نموذج قيادى فاعل

يعكس بدقة قيم العمل بالمنظمة ومبادئ القيادة التى تسعى هذه المنظمة إلى التدرب عليها وتحقيقها.

انظر الشكل رقم (٣ - ٢) الذى يتضمن مجموعة من الأسئلة التى يجب عليك أن تطرحها على نفسك أثناء مرحلة الإعداد لهذه الإستراتيجية:

الشكل رقم (٣-٢) بعض الأسئلة التى يمكن طرحها فى مرحلة الإعداد الإستراتيجى لتدريب الرؤساء التنفيذيين

- ما التحديات الرئيسية التى تواجه عملك فى الوقت الحاضر؟ وكذلك خلال سنتين إلى خمس سنوات قادمة؟
- بالنظر إلى هذه التحديات، ما هى المهارات والقدرات والمعارف القيادية المطلوبة لنجاحك؟
- هل لدى منظمتك اتفاق عام على مفهوم السمات القيادية التى يجب أن يتصف بها القائد الناجح حتى يقود المنظمة إلى عالم المستقبل؟
- هل قيم العمل الأساسية (مجموعة من المبادئ) حُددت بشكل واضح لكى تضع إطار عمل يوضح كيف يمكن إنجاز أهداف المنظمة؟
- كيف تحدد منظمتك ما إذا كان لديك القوة اللازمة للمنافسة؟
- ما إستراتيجية منظمتك لتطوير قادة المستقبل؟
- هل لدى منظمتك طرق معتمدة لجذب وتدريب الموهوبين والحفاظ عليهم؟

إجراءات التصميم:

بناء على وجهة نظر الرؤساء التنفيذيين الذين تم تدريبهم، يمكن القول إن معظم جهود التدريب ركزت على مكونات ذاتية تشمل المدرب والمتدرب. وهذه المكونات للتدريب الإستراتيجى للرؤساء التنفيذيين سوف يتم شرحها وتوضيحها فى الجزء التالى.

الإطار العام لعملية التدريب الإستراتيجى للرؤساء التنفيذيين:

يصف هذا الجزء العناصر التى يتكون منها تدريب الرؤساء التنفيذيين. هذه العناصر مقسمة إلى خمس خطوات، كل خطوة مستقلة عن الأخرى، ولكن لا يوجد فاصل دقيق لكل خطوة، فالجانب الأهم هنا هو معالجة القضايا التى يمكن أن تظهر أثناء تصميم هذا النظام ككل.

الخطوة الأولى- الاعتناء بالتعاقد:

إن بناء جوٍّ من الثقة بين المدرب والمنظمة من أجل حوار مفتوح حول موضوع التدريب يحتاج إلى مهارات خاصة لابد أن يتمتع بها الشخص الذى أوكل إليه هذا الحوار. فهناك قدر كبير من الأمانة فى عمليات الاتصال والتغذية المرتدة لابد أن تتوافر أثناء هذه المرحلة حتى يمكن وضع خطة عمل لإجراءات تدريب الرؤساء والمديرين التنفيذيين.

فبالإضافة إلى المعلومات التى لابد من توفيرها للإجابة عن الأسئلة الخاصة بالاتصال والثقة بين أطراف التدريب، لابد أن تكون الأهداف من وراء "الحوار التعاقدى" أو الحوار الذى يهدف إلى صياغة عقد تدريبى، يتضمن ما يلى:

١- التعرف على عوامل النجاح التى لابد أن تتوافر فى كل حالة تدريبية خاصة برئيس تنفيذى معين وبشكل منفرد (أو على شكل فريق عمل) وكذلك تحديد ومعرفة أدوار ومهام كل طرف فى هذه العملية.

٢- الاتفاق على حدود الثقة بين الأطراف.

٣- التعرف على نتائج العمل المتوقعة بشكل محدد (أى المقارنة بين نتائج شخص أدى عمله بشكل دقيق ومتقن مع شخص آخر يؤدى الوظيفة نفسها).

٤- التأكد من أن الجو العام صالح لبناء الثقة وذو صلة وثيقة بالموضوع.

إن طرح مثل هذه الأسئلة والأفكار والحصول على إجابات ومعلومات عنها يمكن أن يساعد المنظمة والأفراد فى تحديد توقعاتهم من التدريب ويدعم أهداف العمل بصفة عامة.

يجب أن تكون أهداف الاجتماع الخاص بالتعاقد للتدريب مقتصرة على تحديد التوقعات والأهداف التى يسعى إلى تحقيقها طالبو خدمة التدريب قبل أن تبدأ عمليات

التدريب الشخصى فعلاً. والأشخاص المرشحون لحضور مثل هذه الاجتماعات يكونون فى العادة أطرافاً مثل الأعضاء البارزين والقادة فى إدارات الموارد البشرية، والمدرب التنفيذى، والرئيس التنفيذى الذى سوف يتلقى التدريب.

وفى نهاية الخطوة الأولى، لابد من التأكد من أن النقاط التالية تم إنجازها:

١ - تحديد نطاق ومحتوى العمل التدريبى.

٢ - تحديد القضايا الإستراتيجية.

٣ - تحديد وجمع معلومات عن وجهات نظر القادة وعوامل نجاح أداء العمل.

٤ - التحديد الواضح للمسؤوليات والأدوار لكل عضو ولكل وظيفة.

٥ - الاتفاق على من سيكون الطرف الآخر الذى سيكون "عميلاً".

٦ - توضيح مراحل التنفيذ وأوقاته.

٧ - وضع أطر وحدود للثقة بين الأطراف المشاركة.

٨ - تحديد النتائج المتوقعة من هذا العمل، ثم الاتفاق عليها.

٩ - توقيع البنود المالية الخاصة بهذا العقد.

الخطوة الثانية - التقويم الشامل:

الخطوة الثانية فى إجراءات تدريب القادة هى تقويم كل رئيس تنفيذى. فمن خلال المقابلات الشخصية المباشرة وأدوات التقويم الرسمية يتم اكتشاف الفجوة بين الأداء الحالى للرئيس التنفيذى والأداء المخطط لإنجازه بعد تنفيذ عملية التدريب، ثم قياس مدى مقدرة متعهد التدريب فى الوصول إلى محتوى العمل المراد إنجازه، وكذلك مدى توفير السمات القيادية المتوقعة وتحقيق نتائج العمل المخطط لها أصلاً.

إن الطريقة المفضلة لعمل تقويم لإجراءات تدريب الرؤساء التنفيذيين تكون من خلال المقابلات الشخصية المباشرة مع الأطراف البارزين المشاركين فى التدريب مثل المديرين الذين يتولون مناصب قيادية تقع مباشرة بعد مناصب الرؤساء التنفيذيين فى خط السلطة

التنظيمى، أى الأشخاص الذين يعدون تقارير مباشرة لهم، وكذلك الأشخاص المتساوون معهم فى خط السلطة والمتشابهين معهم فى السلطات والمسؤوليات، والرؤساء والعملاء، ومن ثم المتابعة المستمرة الفاعلة للرئيس التنفيذى أو الرئيسة التنفيذية طوال حياته أو حياتها العملية. إن الميزة الرئيسية والهامة لاستخدام أسلوب المقابلة الشخصية المباشرة بين أطراف التدريب تكمن فى كونها تؤهل المدرب وتجعله يتعمق فى الحوار مع المستفيد مما سيزود المدرب بمعلومات وافرة وذات قيمة عالية. الفائدة الكبرى لإجراءات التقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية تكمن فى كون نتائجها توضح مجالات القوة والضعف التى تحتاج إلى انتباه ومعالجة. وهذا أسلوب يمهد الطريق للمدرب لكى يرسم صورة واضحة للرئيس التنفيذى تتضمن نقاط القوة لديه والمجالات التى تحتاج إلى تطوير.

لقد وصف أسلوب المقابلة الشخصية المباشر من قبل العديد من الرؤساء التنفيذيين على أنه يمثل استبانة الـ (٣٦٠ درجة) وهو أسلوب يتميز بالعمق وتوفير المعنى الدقيق أكثر من التقرير المكتوب بأسلوب الـ (٣٦٠ درجة).

الخطوة الثالثة - حوار التغذية العكسية ووضع خطة عمل:

حوار التغذية العكسية:

أول خطوة يتعين القيام بها فى الاجتماع الخاص بالتغذية العكسية هى مراجعة الأهداف التى تم الاتفاق عليها وتحديد الأدوار التى تم توزيعها سابقاً. إن الإعداد الجيد والمناسب من قبل الرؤساء التنفيذيين من أجل تقديم تغذية عكسية تجاه التدريب هو الأسلوب المناسب الذى يضمن بالفعل رغبتهم فى الإصغاء للآخرين والقبول والانفتاح على الرأى الآخر ومن ثم الانتقال إلى وضع خطة عمل. ويجب أن تعقد مثل هذه الاجتماعات فى أمكنة خارج مقرات العمل الرسمية التى تجرى فيها الأعمال اليومية حتى يتوافر مزيد من جو الاسترخاء والارتياح الذى ينعكس بدوره على تقديم المعلومات والخبرات عن موضوع التدريب. بالإضافة إلى أن عقد الاجتماعات خارج مقرات العمل يؤدى إلى التخلص من الإزعاجات والمقاطعات المتكررة التى يمكن أن تحدث فى العادة للاجتماعات التى تعقد فى الأمكنة الرسمية. ويمكن أيضاً تجنب بعض الأساليب التى يستخدمها بعض المجتمعين أثناء اللقاء لترك اجتماعاتهم لفترات معينة ولأغراض قد تكون وهمية. إن المكان المحايد للاجتماعات الخاصة بالتدريب يساعد الرئيس التنفيذى فى إدارة التغذية

المرتدة الخاصة بالتدريب التى يمكن أن تناقض وجهة نظره التى يحملها أثناء الاجتماع. فالمدرب هنا يجب أن يساهم فى تسهيل تدفق إجراءات التغذية المرتدة، ويساعد الرئيس التنفيذى على استيعاب المعلومات المقدمة ويبسط ويعالج أية تغذية مرتدة سلبية تحدث أثناء الاجتماع.

خلال الاجتماع الخاص بالتغذية المرتدة المتعلقة بتدريب الرؤساء، سوف يستمر المدرب فى التذكير والإشارة إلى متطلبات أداء العمل التى تم تحديدها والاتفاق عليها سابقاً، وصفات ومهارات القائد، والنتائج المتوقع تحقيقها، ثم مقارنتها مع الأداء الحالى. فالهدف من هذا الاجتماع هو العمل فى نطاق الخطة حتى يتم توجيه التغذية المرتدة وتصويبها تجاه الأهداف الرئيسية للعمل.

وتتبع فى العادة الخطوات التالية فى اجتماع التغذية المرتدة الخاصة بتدريب الرؤساء التنفيذيين:

١ – إعادة تأكيد الأهداف والأدوار الرئيسية ووضع خطة ذات صلة بهذا الموضوع.

٢ – مراجعة أهداف التدريب ومحتويات العمل.

٣ – تقديم وصف لكيفية تفسير النتائج.

٤ – إعطاء المدير التنفيذى فرصة ليراجع النتائج.

٥ – مناقشة المفاجآت والإحباطات أو الاتفاقات.

٦ – توضيح نقاط القوة فى إجراءات التدريب.

٧ – التعرف على الاحتياجات والأهداف التى تحتاج إلى تطوير.

٨ – الاتفاق على المجالات التى تحتاج إلى تحسين.

٩ – البدء فى وضع إجراءات خطط تطويرية.

خطة العمل:

يجب أن تركز خطة العمل على السلوكيات وتساهم فى زيادة فاعلية نتائج عمل معين. وخطة العمل تشمل فى العادة المواضيع التالية:

١ – تحديد مجالات القوة الحالية للرئيس التنفيذى، ثم تحديد أسباب أهمية هذه المجالات.

٢ – تحديد المجالات التى تحتاج إلى تطوير.

٣ – تحديد الخطوات والتدخلات المطلوب اتخاذها فى المجالات التى تحتاج إلى تطوير، وكذلك تحديد المجالات الهامة لزيادة فعاليتها.

٤ – تحديد أسلوب التدريب الذى يتناسب بشكل أفضل مع إجراءات التطوير.

٥ – تقديم اقتراحات ذات صلة بإمكانية استخدام التعلم النشط وكذلك التعلم القائم على التجربة.

٦ – البحث عن أساليب حديثة تمكن الرؤساء والعاملين من كتابة تقارير عن أدائهم بشكل فاعل.

٧ – تحديد الإجراءات الخاصة بالمتابعة مستعيناً فى ذلك بالمستفيدين الرئيسيين من التدريب والضامنين له.

٨ – تحديد المراحل الرئيسية للتدريب وجداولها الزمنية.

وبعد أن تكتمل خطة العمل، يدعى الراعون والمستفيدون من التدريب لتقويمها. هؤلاء الراعون والمستفيدون من التدريب هم نفس أعضاء المجموعة التى تحدثنا عنها فى إجراءات التقويم الأولى للمقابلات الشخصية. فمن خلال تبادل المعلومات بين فريق التدريب والراعين والمستفيدين من التدريب الذين تمت مقابلتهم سابقاً وتم التعرف عليهم، يمكن للرئيس التنفيذى أن يتأكد أن التحسينات المخطط لها متوافقة مع التوقعات. هناك ميزة أخرى للتقويم المباشر لخطة العمل مع الأطراف الأخرى وهى أن مشاركة أفراد فى المنظمة سيحقق فوائد كبيرة من جراء التغيير الإيجابى الذى سيطرأ على سلوك وأداء الرئيس التنفيذى، ولذلك نجد أن هذه الإجراءات تساهم فى دعم جهودهم فى تطوير وتنمية أداء الرئيس التنفيذى.

الخطوة الرابعة - التعلم النشط:

بعد أن يتفق الأشخاص المستفيدون من خطة التدريب على أسلوب عمل معين، يبدأ تنفيذ مجموعة كبيرة ومتنوعة من إستراتيجيات وخطط التطوير. ويكون دور الرئيس

التنفيذى فى هذه المرحلة مدرباً يقود ويوجه عمليات التدريب ويطبق خططه الإستراتيجية، وتشمل هذه الخطط بعض الأدوات التدريبية مثل: التخطيط العملى، تمثيل الأدوار، أسلوب الحالات الدراسية، تقمص وتبنى أدوار ووظائف إدارية معينة، ردود أفعال تصور على أجهزة الفيديو، التقسيم إلى مجموعات كتابة التقارير، بمعنى آخر كتابة وتدوين العمل الذى يقوم به الرئيس التنفيذى. ويجب أن يلازم هذا العمل برامج ودورات تطويرية خاصة ونشاطات لفرق العمل؛ لكى تدعم وتساند إجراءات تدريب القادة والرؤساء التنفيذيين.

تدعم عادة إجراءات تدريب الرؤساء والقادة بسلسلة من الاجتماعات الشهرية بين المدرب والرئيس التنفيذى والراعين والمتعاونين والمستفيدين من عمليات التدريب. فمن خلال الحوار والمناقشات التى تجرى فى مثل هذه اللقاءات والاجتماعات يتم التأكد من أن الأمور المخطط لها مسبقاً يتم إنجازها فعلاً فى الواقع العملى وذلك من حيث مراحل تنفيذ البرامج والخطط التدريبية، وأن الأوامر والتعليمات الخاصة بالتدريب قد تم الالتزام بها واتباعها، وأن إجراءات التدريب ماضية ومستمرة فى التركيز على احتياجات عمل المنظمة.

الخطوة الخامسة - مراجعة النجاح والتأكد من استمراريته:

بعد مضى ستة أشهر تقريباً من عقد اللقاء المتعلق بالتغذية المرتدة الخاص بنتائج التدريب، لابد أن يكون هناك مراجعة علمية للخروج بتقويم أولى لعمليات التدريب للتأكد من مدى تأثير هذه الإجراءات التدريبية فى سلوك الفرد فى عمل المنظمة ككل. فنتائج هذا التقويم الأولى يمكن أن تساعد فى تحقيق تقدم فى العمل وتساهم فى توضيح مجالات العمل التى ما زالت تحتاج إلى جهود إضافية وضرورية من أجل إصلاحها وتطويرها. ويجب أن يشترك جميع الأطراف فى مناقشة هذه النتائج مثل الراعين والمستفيدين من التدريب حتى يتضاعف العائد من هذا التدريب، ويتم التأكد أيضاً من أن إجراءات التدريب هذه متلائمة ومتوافقة مع أهداف المنظمة.

توضح البحوث التى أجريناها أن المتابعة المستمرة تعتبر عاملاً مهماً وعنصر نجاح لمجمل تدريب الرؤساء التنفيذيين. يضاف إلى ذلك التأكد من الجودة الشاملة لهذه الإجراءات، كما أن تقييم المدرب نفسه يعتبر موضوعاً بالغ الأهمية.

الحالة الدراسية التالية توضح إجراءات إستراتيجية تدريب القادة.

العرض: (٣-١) شركة ألاباما للكهرباء جعلت تدريب الرؤساء التنفيذيين جزءاً من التغيير الإستراتيجى لها وإحدى خططها فى الإبقاء والحفاظ على قياداتها.

شركة ألاباما للكهرباء (أبكو) هى جزء من شركة سوثرن. تعتبر هذه الشركة إحدى شركات الكهرباء الرئيسية لولاية ألاباما الأمريكية. تواجه هذه الشركة تغييرات جذرية ورئيسية مثلها مثل شركات الخدمات والمنافع الأخرى؛ وذلك بسبب تخصيص قطاعات الكهرباء أو بسبب تخفيض هيمنة الحكومة على الأعمال التى تقوم بها مثل هذه الشركات الكبرى.

شركة (أبكو) مثلها مثل المنظمات العريقة ذات الخبرة الطويلة فى السوق، مرت بمراحل طويلة وشاقة فى عمليات تغيير نمط إداراتها وتحجيم فى أعمالها وخسارة لقياداتها المتخصصة. ففى خلال أقل من عشر سنوات، انخفض عدد العاملين فى هذه الشركة من (١٠,٠٠٠ موظف) إلى (٦,٥٠٠ موظف). فعدد الرؤساء التنفيذيين فى هذه الشركة انخفض كذلك بشكل كبير؛ فمن عام (١٩٩٥) إلى عام (١٩٩٨) انخفض عدد الرؤساء المؤهلين من (١٢٠٠) إلى (٨٠٠) فقط. وما زال تخفيض عدد الرؤساء الأكفاء مستمراً. ومثلها مثل أية شركة تعمل فى نفس المجال ولها نفس الأوضاع والظروف فى السوق، فإن عدداً كبيراً من الموظفين فى هذه الشركة يتركون أعمالهم من تلقاء أنفسهم رغم أن هذه الشركة تفضل بقاءهم بها واستمرار العمل لديها.

يقول جاكى لويس مدير المعلومات التنفيذى "لقد أهملنا أوضاع الموظفين وغضضنا الطرف عنهم خلال بقائهم السنوات الثمانية التى عانت منها الشركة لترك الموظفين لها، وكنا نركز جهودنا على أطراف أخرى، وعلى وجه التحديد نركز على العملاء والزبائن، وليس على حاملى الأسهم، نركز على كل شخص إلا على الموظفين العاملين لدينا. فكنا نوظف القادة الكبار بناء على خبراتهم وتجاربهم الفنية، ولم نركز على مهاراتهم القيادية".

وبعد أن تم إدخال عنصر تدريب القادة إلى نظام عمل الشركة، تغير العمل على جميع المستويات التنظيمية الهامة، وتغيرت ثقافة المنظمة بصفة عامة. فمدير عام الشركة، وفريق عمله البارزين، والأشخاص الذين يعدون تقارير مباشرة لهم (وعددهم أربعون موظفاً) انضموا إلى برامج تدريبية لتطوير أداء أعمالهم.

ومنذ شهر ديسمبر عام (١٩٩٧) حتى الآن، سجلت نتائج إيجابية ساهمت فى تطوير أداء العمل القيادى الجماعى، والتعاون، وفاعلية التدريب، ومهارات القيادة. وبعد أن تدربوا فى برامج خطط تدريب

الرؤساء التنفيذيين الإستراتيجية، حقق نحو (٩٠٪) من مجمل رؤساء شركة (أبكو) نجاحاً فى أداء أعمالهم ومنحوا تقديرات من زملائهم على أنهم قادة ومدربون أكثر فاعلية. تقول السيدة لوى "إن إستراتيجية تدريب الرؤساء التنفيذيين ساهمت بشكل فاعل فى جعل أعمال شركة (أبكو) تمر بأحسن سنوات عمر عملها". وتقول كذلك "نحن نفهم أيضاً أن التغيير فى سلوك القادة لن يحدث فى فترة قصيرة، ونحن لا ننتظر إصلاحات عاجلة". ففى العادة تستغرق نتائج هذه الإجراءات من ستة أشهر إلى اثنى عشر شهراً لتصبح نتائج ملموسة وظاهرة للعيان.

كان العنصر الهام جداً فى إستراتيجية تدريب الرؤساء التنفيذيين فى شركة (أبكو) يكمن فى جعل إجراءات التدريب عملاً مؤسساً بحيث بدؤوا فى "تدريب المدربين" حتى يمكن تعميم النتائج على جميع أرجاء المنظمة. فكل مشارك فى العمل التدريبى يتم تدريبه بشكل أساسى حتى يصبح مدرباً مستقلاً. وكان التركيز الأهم والرئيسى أثناء تدريب الرؤساء التنفيذيين ينحصر فى التأكد من أن أعضاء فريق الرئيس التنفيذى يكونون نماذج عمل لرؤساء تنفيذيين آخرين ولجميع العاملين فى المنظمة ككل.

لماذا قررت شركة (أبكو) الأخذ بنظام برنامج تدريب الرؤساء التنفيذيين؟ الإجابة تكمن فى أن جميع المجموعات العاملة فى الموارد البشرية كانوا ملتحقين ببرامج تدريبية داخلية، ولأن رؤساء الموارد البشرية حققوا تطوراً وتغييراً إيجابياً فى أنماطهم وأساليبهم القيادية.

تقول السيدة لوى "إن الأشخاص الذين يؤدون أعمالاً ذات كفاءة عالية، يرغبون دائماً فى معرفة ردود الأفعال عن مدى حسن سير أعمالهم وكيفية تطوير هذه الأعمال". هذا العمل لم يكن ينفذ ولم ينجز فى هذه الشركة، وأنه من الضرورى الأخذ به إذا كان لدى الشركة الرغبة فى الاحتفاظ بالرؤساء الكبار والموظفين المؤهلين تأهيلاً عالياً حتى يصبحوا قادة عمل متميزين فى المستقبل. إن إجراءات تدريب الرؤساء التنفيذيين كانت مرضية بشكل عالٍ. وقد عبر الرؤساء التنفيذيون الذين استفادوا من هذه الإجراءات عن رضائهم بإعطائهم تقدير يساوى (٤.٧) من خمسة. فالأغلبية العظمى من الرؤساء قالوا إن التدريب من مصدر خارجى يعتبر ذا قيمة هامة ومتميزة فى إجراءات إستراتيجية تدريب القادة.

العرض: (٣-٢) برنامج شركة فورد للسيارات لتدريب الرؤساء التنفيذيين حقق مزايا وفوائد فورية ومباشرة للمشاركين فيه.

تبنت شركة فورد المتخصصة فى صناعة السيارات أيضاً برنامجاً شاملاً وهاماً لتطوير أداء القادة والرؤساء التنفيذيين لديها. فخلال المدة بين الأعوام (١٩٧٠ إلى ١٩٨٠) مرت شركة فورد، مثلها مثل أية شركة عملاقة أخرى مثل (أبكو) بمرحلة لتقليل حجم أعمالها وأدخلت برنامجاً لتطوير أعمالها، وكانت النتيجة أن كثيراً من الرؤساء فى الإدارة الوسطى تركوا المنظمة.

إن عمل شركات مصانع السيارات تغير بشكل جذرى وجوهرى. فتطوير المنتج لديهم كان فى السابق يستغرق نحو خمس سنوات، أما فى الوقت الحاضر فيأخذ موضوع تطوير المنتج أربعة وعشرين شهراً، ويمكن أن تقلل المدة عن ذلك بكثير. إن ضغوط التغيير المستمرة تأتى غالباً من حدة المنافسة الموجودة فى السوق الاقتصادى الرأسمالى الحر. فى السابق كان العملاء والزبائن والمشترون يقتنعون ويرضون بالخدمة وبمواصفات السلعة التى تستمر وتبقى لمدة خمس سنوات أو عشر سنوات بدون إحداث أى تغييرات أو تعديلات تذكر عليها. أما فى الوقت الحاضر فقد تغيرت مطالب العملاء وتطورت أذواقهم وأصبحوا يطالبون بإدخال تعديلات وتحسينات مستمرة على المنتجات كل بضعة أشهر. هذا التحول بلا شك يؤثر بشكل كبير فى صناعة السيارات. فعلى سبيل المثال نجد أن السوق فى سيارات الترفيه والسباقات يبحث عن الطرازات الجديدة كل بضعة أشهر. وهذا التجديد والتغيير هو الذى يحدد معدل مستوى الطلب على هذا النوع من السيارات.

أدركت الإدارة العليا لشركة فورد أنها تواجه نقصاً شديداً فى عدد الرؤساء الكبار. هذا النقص كان ناتجاً عن أن عدداً من الرؤساء سوف يتقاعدون عن العمل فى المستقبل القريب. ولهذا السبب وضعوا نظاماً شاملاً لتدريب القادة وتطوير مهاراتهم، وأعطوا هذا البرنامج اسم (كاب ستون)، كما قاموا أيضاً بالعديد من المبادرات الهامة والهادفة إلى تطوير جودة أداء الإدارة. وتشمل هذه المبادرات برنامجاً داخلياً للتعرف على التغذية المرتدة للعاملين بطريقة تسمى الثلاثمائة وستون درجة (٣٦٠) وتشمل الرؤساء الذين يمثلون عشرة بالمائة من العاملين بالشركة، وكذلك إجراء مسح شامل لتحديد موقف جميع العاملين.

فبرنامج (الكاب ستون) طرح فى البداية فى عام (١٩٩٧) فى قسم الموارد البشرية من قبل السيد هارى جون مدير إدارة الموارد البشرية وتطوير المنتجات فى شركة فورد. وكان قسم الموارد البشرية، مثله مثل بقية أقسام الشركة، يواجه احتمال نقص عدد القادة المؤهلين لديه فى المستقبل القريب. كما أن

هذا القسم يواجه أيضاً مشكلة ثانوية أخرى هى أن المعايير التى يحدد على ضوئها مفهوم القائد الناجح معايير فنية فقط. فإذا كان لدى الرئيس أو المدير خلفية عالية وخبرة طويلة فى مجال عمل معين، فإن هذا المدير يمكن أن يوصف بأنه قائد ناجح.

يقول جونز "إن العوامل والظروف السابقة التى جعلت من هؤلاء قادة متفوقين وناجحين فى أعمالهم، لم تساعدهم فى الحفاظ على هذا النجاح كلما تقدموا فى العمر وفى العمل. فعلى المستويات الدنيا، يحتاج هؤلاء القادة إلى فهم عميق وشامل للقضايا الفنية للشركة، ولكنهم عندما يرتقون إلى الأعلى فى الهيكل التنظيمى ويكون لديهم سلطات أوسع وأهم، يكونون بحاجة أكبر إلى مهارات التأثير فى الآخرين، والقدرة على مشاركة الغير فى أعمالهم. فنحن بحاجة إلى مهارات خاصة بالقيادة توضح لنا كيف ننجز الأعمال".

وقد اشترك عدد من القادة فى برنامج (كاب ستون) من ضمنهم قادة خطوط لإنتاج السيارات، والمتخصصين فى تطوير المنتجات، وكذلك البرامج. وهؤلاء المشاركون كان لديهم الفرصة والخيار ليساهموا ولو جزئياً فى تدريب الرؤساء التنفيذيين.

تقول نانسى جيويا رئيسة برنامج المهندسين لسيارات الثندر بيرد فى شركة فورد "لقد تحدثت مع مجموعة كبيرة من الزملاء الذين انضموا إلى برنامج تدريب القادة فى شركة (إى إكس سى إن) وأجابوا بالإجماع أن هذا النوع من التدريب كان إيجابياً للغاية. وعندما كان التدريب الداخلى متاحاً فى شركة فورد، كانت أهدافه تركز بشكل كبير على بناء وتطوير مهارات محددة ومتخصصة" تقول جيويا أيضاً "أحب طريقة المقابلة الشخصية المباشرة التى تسمى بـ (٣٦٠ درجة) وفى كل الحالات، أنا أفضل أن أحصل على مدرب خارجى يأتى من خارج المنظمة، أو حتى يأتى من خارج مجال صناعة السيارات. إن الأسلوب الذى استخدمته شركة (إى إكس سى إن) كان فعالاً وشخصياً".

لقد فاقت النتائج كل التوقعات فكثير من الفوائد جاءت عن طريق الأفراد الذين شاركوا فى إجراءات المقابلات الشخصية المباشرة التى تسمى مقابلة الـ (٣٦٠ درجة). فالمدرب فى شركة (إى إكس سى إن) يقابل كل فرد بصفة شخصية، ثم تجمع كل المعلومات التى تم الحصول عليها من هذه المقابلات الشخصية وتصنف وترتب وتعرض على السيدة جيويا. ثم توضع خطة عمل يشارك فيها جميع الأطراف الذين تمت مقابلتهم، ليناقشوا هذه الخطة ويتفقوا على محتواها ومعالمها وأهدافها. وكانت ردود الأفعال التى تلقتها السيدة جيويا تتضمن بشكل متكرر آراء وتعليقات تقول إنها سيدة شجاعة وإنهم لولاها لما تمكنوا من الدخول فى هذه البرامج والاستفادة منها. هذا الإعجاب بالشخص الذى عمل هذا البرنامج التدريبى يكون فى الغالب هو الأساس الذى يولد الاحترام المتبادل والرغبة فى الإصغاء للآخر بشكل أفضل. ووجدت السيدة جيويا أن هذا التقدير يكون أرضية إيجابية من أجل بناء علاقات عمل سليمة.

تقول جيويا "هذه الإجراءات تجعل منك قائداً أفضل". فالمدير والقائد لا يتساويان فى المهارات والقدرات. فكل رئيس تنفيذى يتلقى التدريب يدرب فى الأساس من أجل أن يصبح مدرباً. فحسبما ترويه السيدة جيويا، فإن مشروع صناعة سيارات الثندر بيرد استفاد بطرق مختلفة من هذه النوع من التدريب، فعلى سبيل المثال "استطعنا أن نحصل على الدعم من الآخرين، وكنا قادرين على التفاوض على قضايا صعبة جداً مع جميع أعضاء فريق العمل الذى يعمل معى". وتعتقد أن من فوائد هذا التدريب أن منتجات هذا القسم بشركة فورد تحسنت مما انعكس إيجابياً على معدل الأرباح، وزادت نسبتها، وارتفعت أرقام وكميات المبيعات المتوقعة للشركة فى المستقبل، كل ذلك بلا شك سوف يعود بالفائدة لصالح حاملى أسهم شركة فورد[(١)].

الفائدة القصوى لبرامج تدريب القادة:

إن الهدف الرئيسى لإستراتيجية تدريب الرؤساء التنفيذيين يكمن دائماً فى تطوير نتائج العمل لأية شركة تأخذ به. وهذا الهدف يتحقق من خلال زيادة الأرباح وخفض التكاليف. إن وضع خطة تدريب الرؤساء التنفيذيين ليست ببساطة وظيفة حسية أو أنها مجرد تطبيق لإجراءات فنية بحتة فقط. فهذه الوظيفة يجب أن تكون مرتبطة دائماً وبشكل جذرى بالخطط الإستراتيجية للمنظمة وعملائها وعمالتها وذلك لإثبات قدراتها وذاتها من خلال تقديم نتائج أعمال حقيقية وملموسة. فالمدربون التنفيذيون أنفسهم عليهم أن يدركوا ويستوعبوا كيف يسير العمل، وما هى العوامل والضغوط الداخلية والخارجية التى يتعرض لها هذا العمل.

يمكن لتدريب الرؤساء التنفيذيين والقادة أن يحسن الأداء بشكل فورى تقريباً للجهة التى تأخذ به. ومن ثم يتم مؤازرة هذا النظام فى فترة تمتد لستة أشهر لتقويمه.

إن الفائدة الفعلية لبرنامج تدريب الرؤساء التنفيذيين الذى يطبق بشكل سليم تكمن فى كونه يصبح نظاماً يحافظ على بقائه ويعطى نتائج عمل دائمة. فإجراءات هذا التدريب يجب ألا تتوقف عند اللحظة التى ينتهى بها الرئيس التنفيذى من التدريب. فالنموذج الخاص بإستراتيجية تدريب الرؤساء التنفيذيين يعرض خطة عمل مدعمة ومتكاملة تتناغم وتتلاءم مع ما ترغب وتهدف المنظمة إلى تحقيقه من أهداف ونتائج عمل دائمة.

(١) هذه الحالة الدراسية عملت من قبل رون أردل من مجموعة شبكة تدريب الرؤساء التنفيذيين عام (١٩٩٩).

سيرة المؤلف:

إلياسا إم. فريس: واحدة من أبرز المتخصصين فى مجال تدريب الرؤساء التنفيذيين وهى الرئيسة التنفيذية لمجموعة شبكة تدريب القادة المعروفة اختصاراً بـ (إى إكس سى إن)، وهى شركة عالمية هدفها الرئيسى تقديم خبراتها ومساعداتها للمنظمات حتى تحقق أهدافها من خلال تطوير فعالية أداء رؤسائها التنفيذيين. وتعتبر (إى إكس سى إن) شركة متخصصة على وجه الدقة فى الإجراءات الإستراتيجية لتدريب الرؤساء، وهو أسلوب فاعل موجه بدقة نحو كيفية تحقيق الأهداف، وهو مصمم ليوفق بين تطوير أداء الرؤساء وإستراتيجية المنظمة، من خلال مساعدة العاملين وفرق العمل لينجزوا ما هو متوقع منهم من أعمال من قبل حاملى أسهم المنظمة.

تعمل شركة (إى إكس بى إن) فى عدة دول على مستوى العالم، وقد جذبت مجموعة كبيرة ومتميزة من المدربين البارزين، من ضمنهم أشخاص متخصصون فى حقول بناء فرق العمل، والتخطيط الإستراتيجى، والعمل الإلكترونى، والإدارة المتغيرة، والتخطيط المستمر والمتتابع، وإدارة المخاطر، والمحافظة على بقاء القيادات والعاملين الموهوبين، والأسلوب المسمى بسلسلة الأرباح المعتمدة على العملاء والعاملين.

ساعدت السيدة إلياسا من خلال برنامج تدريب الرؤساء والقادة فى شركة (إى إكس إس إن) العديد من الرؤساء التنفيذيين فى تحويل رؤيتهم ونظرتهم لأعمالهم إلى حقائق وأفعال. كما تمكنت من جعل قيم المنظمة تتوافق معاً بشكل إستراتيجى، وأيضاً تطوير كفاءة العاملين وانتمائهم تجاه أعمالهم، وإدارات التغييرات، وتطوير قدرات الرؤساء والمديرين حتى يتمكنوا من تدريب القادة الجدد، وتنفيذ أسلوب عمل دائم هدفه تطوير عمل الرؤساء. وصف مجموعة من الملتحقين فى برامج إلياسا التدريبية والمستفيدين منها أن برامجها كانت "بالغة الأهمية لأعمال شركاتنا وأنها لم تشهد له مثيلاً منذ مدة". دربت الدكتورة إلياسا فى بعض شركات الفورشن الخمسمائة الأمريكية العملاقة، وحققت لهم نتائج جيدة ومثمرة. ومن الذين استفادوا من خدماتها وخبراتها التدريبية الرؤساء التنفيذيون البارزون فى أكبر وأفضل الشركات والمنظمات الصناعية العالمية الكبرى فى العالم مثل شركة أندرسون للاستشارات، وسيتى بنك، وكوكا - وكولا، وأكسون موبيل، وشركة فورد للسيارات، ونورتل نيت وورك، وشركة أوراكل للحاسبات الآلية، والبنك الملكى الكندى، وشركة سوثرن وشركة يونيتد إيرلين.

قبل تأسيس شركة (إى إكس سى إن) عملت إلياسا مستشارة بارزة فى شركة (كوبرز آند فى براندز) لتطبيق التغيير الإدارى فى مدينة واشنطن العاصمة الأمريكية، وقدمت من خلال عملها فى هذه الجهة برامج تدريبية لتطوير القيادات للجيش الأمريكى والبحرية وحرس السواحل. كما أن لها علاقة إستراتيجية مستمرة مع شركة (كيلتى) وغولد سميث آند كومبنى حيث عملت هناك لمدة ثمانى سنوات كقائدة. تحمل إلياسا شهادة الدكتوراة فى حقل التطوير التنظيمى.

تلقى إلياسا محاضرات عامة، ويتم استضافتها من قبل جهات متعددة لطرح آرائها فى موضوع تطوير القادة. كتبت العديد من المقالات العملية المتميزة فى مجال تخصصها مثل مقال "زيادة ومضاعفة رضا العميل" الذى نشر فى مجلة (من القائد إلى القائد) فى شتاء (١٩٩٧)، كما اشتركت مع الأساتذة مارشال غولد سميث، وفرانسيس هيزلبين، وغيفورد بينشوت، وريتشرد ليدر، من أجل أن يضعوا مشروع برنامج لتطوير القيادة، ونشر هذا المشروع عن طريق قناة شركة جونز للإنترنت عام (١٩٧٧)، واسم موقع هذه الشركة Leadership on line.

الفصل الرابع
أسس ونطاق تدريب الرؤساء التنفيذيين

إليزابيث وجيفورد بينشوت:

التطوير من خلال التدريب:

إن عملية تدريب الرؤســاء التنفيذيين المستفيدين منه فى جميع قطاعات الأعمال سواء كانت حكومية، أو خاصة أو قطاعات أخرى كالمنظمات الإنسانية التى لا تهدف إلى تحقيق الربح - ما زالت تطبيقات حديثة، ويحاول هذا النوع من التدريب أن يتشكل ويكون له هوية وكينونة محددة. فالمدربون فى هذا النوع من التدريب هم الآن فى مرحلة تحديد مزايا وحدود تطبيقات هذا النشاط الهام، محاولين إيجاد معالم له وخطوط واضحة تبين الحدود الشفافة بين الفرد وصاحب العمل.

ورغم أن فكرة تدريب القادة والرؤساء نشأت نتيجة الحاجة إلى تدريب القادة، إلا أنه ومع ذلك يطرح الآراء والتوجهات التى تركز على الأداء البشرى الفاعل. فالمدرب هو مدرس، ولكن موضوع التدريس هنا هو تطوير وتنمية ما يمتلكه هذا الشخص من قدرات بصفة خاصة، ومن ثم تطوير نظام العمل الكلى للمنظمة بصفة عامة.

المأزق الأول - مأزق الفرد ومأزق المنظمة:

إن نشاط تدريب الرؤساء التنفيذيين يشبه إلى حد كبير العلاج النفسى، فهو يبحث فى المزايا والمسؤوليات والطرق التى تساعد فى تطوير أنفسهم من خلال رؤيتهم لأنفسهم. يضاف إلى ذلك، أن هذا النوع من التدريب يمارس نشاطه فى حدود القيود المتبعة داخل المنظمة. هناك خط اقتصادى واضح يباعد بين التدريب وبين مكان العمل، خاصة عندما نبدأ نحن المدربين فى التركيز على حاجات ورغبات كل فرد مشارك فى التدريب، فى الوقت الذى نكون مسؤولين عن تحقيق التقدم لنظام العمل ككل. ونظراً لأن المنظمة هى التى تتعاقد وتكافئ المدرب، فعليها أن تدرك بعض المزايا التى يمكن أن تعود عليها من هذا النوع من التدريب.

إن الفوائد والحدود الضرورية التى تلازم تدريب الرؤساء التنفيذيين تشبه إلى حد كبير طرق العلاج النفسى الموجه نحو الشخص المشارك أكثر من كونها مشابهة لبرامج تدريب القادة. ففى التدريب الرياضى مثلاً تكون مسؤوليات قائد الفريق هى التدخل من أجل بناء فريق عمل قيادى يمكن أن يؤدى عملاً فاعلاً بقدر ما يستطيع حتى يتمكن من أن ينافس بجدارة فى مبارياته. أما المنظمة عندما تتعاقد مع المدرب فإنها تتوقع أن نتائج أدائها من هذا التدريب وأهداف تدريب القادة ستكون أكثر من كونها أهدافاً شخصية، بل ستكون أيضاً نشراً شاملاً للمعرفة فى المنظمة. ولأجل تحقيق أعلى فائدة من تدريب الرؤساء التنفيذيين، وجعله يساهم فى النجاح فى بيئة العمل لأى طرف، يجب على المدرب أن يركز على النمو الإنسانى واحتياجاته والسعادة لكل طرف يشترك فى هذا التدريب.

إن البرنامج الطبيعى للعمل التدريبى يبدأ وينطلق من الأهداف التى يضعها الطرف الذى يطلب التدريب من داخل مكان العمل ومن خارجه، ثم يلى ذلك البحث فى كيفية إنجاز هذه الأهداف بمساعدة هذا الطرف الذى طلب خدمة التدريب إذا كان ذلك ممكناً، ومن خلال معرفة حقيقة الواقع الفعلى والحياة الشخصية للمستفيد من التدريب. وهذا الموضوع متعلق بالمستقبل والنظرة الشخصية للعمل. فعندما يعمل المدرب مع المتدرب، فإن المدرب يساعده على أن يضع صورة واقعية ومرضية لما يراه للمستقبل بحيث تأخذ هذه النظرة فى الاعتبار جذور العمل وكل ما يحيط به وما يؤثر فيه، وتهتم بشكل أساسى بالظروف الحياتية والشخصية للمستفيد من التدريب.

ما هى المبررات التى يمكن أن تقدمها الشركات الكبرى لتخصيص مبالغ كبيرة لهذا المشروع التدريبى أو ذاك؟ هل لأن هذا المشروع أو حركة العمل بصفة عامة لا تشبه العمل فى المنزل أو الكنيسة أو لأنها لا تعمل كما هو متبع فى ورش وبيئات العمل الحديثة التى تتطور تلقائياً من ذاتها. إن التبرير الممكن والوحيد لإنفاق الشركات على التدريب سواء كان هذا الإنفاق مالاً أو وقتاً هو من أجل تحسين وتطوير أداء الأفراد لينعكس هذا التطور إيجابياً على الأداء داخل المنظمة. ولحسن الحظ إن الناس ينجزون أعمالهم بشكل أفضل عندما تكون هذه الأعمال متوافقة حقيقةً معهم، ولهذا فإن بعض قطاعات الأعمال أدركت أهمية إتاحة الفرصة لما يسمى بنتائج الكسب المتبادل، وهو أن كل مشارك فى هذا العمل يُكسب سواء كان المنظمة أو العاملون.

كثير من المنظمات أصبحت ذات بصيرة نافذة إلى حد كبير عندما بدأت تعامل موظفيها على أنهم الموارد الأساسية لها. فأصبح شيئاً معتاداً أن يخصص الوقت وينفق المال على مجالات عمل تساعد الموظفين ليؤدوا أعمالهم بطريقة أكثر فاعلية. ولكننا بدأنا نواجه صعوبة فى الاستجابة لمتطلبات بيئة العمل الحديثة وذلك من خلال ما يمكن أن يساهم به الرؤساء التنفيذيون من أعمال خارقة لتطوير أداء العمل. إن إرغام العاملين على بذل جهود فاعلة تفوق طاقاتهم يمكن أن ينتج عنها ضغوط تترك انعكاسات سلبية على العمل يؤدى إلى نفور واستياء من قبل العاملين لأعمالهم، الأمر الذى يمكن أن يؤدى إلى ترك أعمالهم بشكل جماعى. إن التدريب يجب أن يأخذ فى الاعتبار نظرة أشمل لدعم احتياجات الأطراف الهامة، ثم يضيف مكونات جديدة إلى نظام تطوير العمل. فتطوير الأداء وتقليل مستوى الضغوط لدى العاملين أخذ جزءاً كبيراً من تحول حياة عمل الموظف. إن الموظف يصبح أكثر انسجاماً فى عمله عندما تأخذ إدارة هذا العمل فى اعتبارها أهدافاً وقيماً تكون خارج نطاق العمل ولا تكتفى فقط بما تمليه عليه بيئة واحتياجات العمل المادية فقط من الداخل.

فنحن نرى فى تطبيقاتنا الخاصة أن المنظمات التى لديها أفضل إنجاز حققت ذلك من خلال دعم وتنمية وتطوير الموظف ككل بصفته إنساناً وبصفته موظفاً أى أخذ الجانب المعنوى الإنسانى للموظف. فكلما نما الموظفون وأصبحوا خلاقين واندمجوا مع أعمالهم فى المنظمة، يكون باستطاعتهم أن يساهموا فى دعم وتحسين بيئة العمل لتصبح أفضل من السابق.

الشكل رقم (٤-١) التطوير المتلائم (المتكامل)

رؤية الشركة	رؤية التدريب	النتائج الناجحة
- تقليل الضغوط. - التخلص من التشوهات الوظيفية غير المرغوب فيها. - التدريب على مهارات جديدة وتطوير الأداء.	- يشتق ويؤخذ من القيم والأخلاق والأهداف الشخصية. - يزيد من الخيارات والفرص الشخصية. - المتدرب يتبنى نطاقاً شاملاً للمسؤوليات والتأثير.	- تكامل الحياة العملية مع الحياة الشخصية للموظف. - يطبق المتدرب وظائف وأدواراً وسلوكيات ومهام جديدة فالابتكار والإبداع ناتج عن حب وشغف وحماس شخصى، وينتشر الاهتمام والحرص والرعاية للعمل.

إن تشجيع التطوير الذاتى للموظفين من خلال تدريبهم وانسجامهم مع أهداف المنظمة والإبداع والابتكار يمكن أن يعود بالنفع الدائم لأهداف المنظمة بشكل عام. ولحسن الحظ، أن هناك الكثير من الحالات تثبت أن النمو والتطوير الشخصى للموظف يساهمان فى نجاح المنظمات بشكل متزايد.

إن أحد المدربين الذى يمارسون لدينا عمل التدريب عُيِّنَ فجأة فى منصب وظيفى جديد تختلف مهامه ومسؤولياته بشكل جذرى عن مهام ومسؤوليات منصب وظيفته السابقة كمدرب. كان فى وظيفته السابقة يتولى تدريب المديرين فى الإدارة الوسطى فى مجالات تدريبية مختلفة مثل إدارة المشاريع، ومهارات الإشراف، ثم وجد نفسه فجأة فى الوظيفة الجديدة مسؤولاً عن تدريب الرؤساء التنفيذيين على أساليب ومهارات القيادة، علماً أن هذه المهمة تتطلب منه مهارات جديدة فى مجالات عمل مختلفة مثل تصميم برامج المشاركة فى العمل، كيفية العمل مع الرؤساء التنفيذيين الكبار، والعمل الجماعى فى بيئة عمل بالغة التعقيد. إن تدريب الرؤساء التنفيذيين يحتاج إلى استعداد أكبر وأشمل فى الرؤى والأفكار والخبرات والحكمة.

وفى هذه الحالة وفى حالات أخرى مشابهة كان التطوير الأكبر قد تم الحصول عليه ليس من خلال ما تم تدريب زميلنا عليه من قضايا فى مكان العمل ولكن من خلال النمو الداخلى الذى كان امتداداً بين ما هو متوافر فى محيط بيئة العمل وحياته الشخصية.

إن زميلنا كان يحقق نجاحاً مميزاً فى إعادة تشكيل القضايا المطروحة عليه من خلال علاقاته الخاصة والحميمة بالآخرين. كان هذا الشخص يشارك زوجته وأطفاله فى اتخاذ قرارات الأسرة. كان ينظر إلى نزعة الاستقلال والاعتماد على الذات وبناء الثقة بوصفها علامات إيجابية نحو الأفضل لتحقيق النمو. بدأ ينظر إلى أسلوب زوجته على أنه مختلف بشكل كبير، وصار هذا الأسلوب إلى حد ما أسلوباً إدارياً أكثر اعتدالاً ورقة. كان هذا الأسلوب فاعلاً ومناسباً للغاية فى حالات تدريبية متعددة للقيادات التدريبية. فقد تعلم استعمال قوة تأثير قيمة الإحسان والعرفان بالجميل لحل الخلافات. قد اكتشف أنه ليس من الضرورى أن يقوم بدور البطل المغوار داخل البيت لكى يصبح محبوباً ومحترماً - بل العكس هو الصحيح، وهو أن استخدام الأسلوب المتعجرف أو تبنى دور البطل القوى يحبط عمل الآخرين ويدمر معنوياتهم ويقوض قواهم.

عندما أحضر هذه الدروس التى تعلمها فى المنزل إلى عمله مع فريق القيادة، وجد أن لها علاقة مباشرة بما يؤديه هو فى عمله. فبمساعدته، قام عدد كبير من أعضاء فريق القيادة لتطوير نمط إدارى قيادى يدعو للمشاركة بشكل أكبر وأفضل. فانتشرت قيم القيادة، وأصبح هناك فكرة جميلة متداولة فى محيط العمل أن العرفان بالجميل والإحسان للغير هو موقف نبيل، لذلك تغيرت أساليب وإجراءات التخطيط المتواصل. قد بدأت هذه الأساليب تركز بشكل أقل على من كان يطلق عليهم الأبطال الذين تتركز مهامهم وجهودهم على الحفاظ على نجاح المنظمة فقط، وزاد التركيز على القادة الذين يوجهون جهودهم إلى جعل الموظفين أكثر إبداعاً وفاعلية. وكانت النتيجة بالفعل أن المنظمة أصبحت أكثر فعالية بشكل لافت للنظر.

المأزق الثانى - التطوير إلى الأفضل:

إن الهدف الأساسى لتدريب الرؤساء التنفيذيين هو مساعدة جميع المشاركين فيه ليطوروا مهاراتهم الحالية لتكون أفضل مما هى عليه. فالمشاركون فى تدريب القادة هم أصلاً من الفئات المتميزة التى تمتلك مهارات عالية فى الأداء، ولكنها فى الوقت نفسه بحاجة إلى مزيد من التطوير لهذه المهارات المتوافرة لديهم. فالحاجة إلى التطوير تبدأ غالباً حين يسود شعور بعدم الرضا عن موقف أو سلوك معين. وعلى المتدرب أثناء الإعداد لتدريب القادة أن يتمكن من الإجابة عن السؤال التالى: كيف يمزج بين الإعجاب والاعتراف بالمهارات الحالية التى يتصف بها المتدربون المشاركون فى التدريب مع مساعدتهم وإقناعهم أن لديهم نقاطاً ومجالات تحتاج إلى تغيير؟

إن المجتمع ينظر فى الغالب إلى علماء النفس على أنهم يعملون فى مجالات تتعلق بمكونات نفس الإنسان التى تعانى من الخلل. فالأخصائيون النفسيون يحاولون علاج الوظائف النفسية التى لا تعمل كما ينبغى وهذا يقودنا إلى عدم الاعتراف بالتفكير السائد الذى يرى أن الشخص الذى يحتاج إلى تدريب (المدير مثلاً) هو شخص مريض، فى مجال التدريب، نحن لسنا أطباء نفسيين، نحن شركاء مهنة تعمل مع مجموعة من الأفراد المشهود لهم بحسن الإدارة والأداء، ولديهم فهم عميق لأنفسهم ولديهم القدرة على تقديم أفضل ما يمكن أن تجود به عقولهم. إن المتدربين من القادة المشاركين فى العمل التدريبى ليسوا مرضى أو ضعيفى الأداء، بل العكس هو الصحيح. فهم أفراد مؤهلون

بشكل استثنائى متحمسون بشكل دائم لتطوير أنفسهم وتقديم أفضل ما لديهم من خبرات ومهارات ومعارف، وما على المدرب عند التعامل معهم إلا أن يساهم فى تطوير أدائهم ويساعدهم على تطوير أنفسهم.

إن هدف المدربين هو زيادة براعة المدير المشارك وتهيئته ليتحمل المسؤوليات بشكل أكثر اقتداراً. إن عملنا كمدربين هو اكتشاف القدرات والمواهب الفذة والنادرة التى يمتلكها المشاركون فى التدريب، ثم توضيح وتطوير هذه المواهب والقدرات والمهارات وتدريب أصحابها عليها لتوظيفها فى الواقع العملى. فجوهر عملنا كمدربين ينصب على الرغبة فى إقناع المشاركين فى التدريب ليصبحوا أكثر انسجاماً وأكثر صراحة وصدقاً مع النفس، ويكون كذلك أكثر اهتماماً وفاعلية على المستويين فى أدائهم على مستوى العمل وعلى مستوى حياتهم الشخصية. فنحن لا تستحوذ علينا فكرة تصحيح خطأ معين فى سلوك المشارك فى التدريب. فمن الأفضل النظر إلى المدربين بنظرة أكثر وضوحاً أى على أنهم يقدمون تدريباً إيجابياً لشخص بذاته بحيث تكون نتائجه محددة ومفصلة لغرض معين لإنجاز هدف معين أيضاً.

المأزق الثالث - تغيير الفرد، تغيير النظام:

بالإضافة إلى خبراتنا ومؤهلاتنا كمدربين للقادة التنفيذيين، وكمدربين، وكمستشارين، أو علماء متخصصين، وأن عملنا هو عمل مؤسسى مهنى، (وهذه المؤهلات ضرورية للسيرة الذاتية لأى مدرب محترف) فإننا منظرون للأنظمة والنظريات، ولذلك فإن عملنا يتخلله العديد من الآراء والأفكار المقتبسة من نظرية الأنظمة. فنحن لهذا السبب نعمل أثناء التدريب وفق معطيات وجهتى نظر، إحداهما تتعامل مع المتدرب بصفته الشخصية وتبحث ما يمكن أن يضيفه التدريب لهذا الشخص، أما الأخرى فهى موجهة لمعالجة قضايا تتعلق ببيئة العمل بشكل عام. فنحن نقوم كل مشارك فى العمل التدريبى على أنه طرف مستقل وعنصر فى محيط وبيئة عمل منغمس فى العديد من العلاقات داخل هذه البيئة. فالسؤال الهام هنا هو هل الرئيس التنفيذى المشارك فى التدريب متأثر بظروف بيئة عمله، أو العكس هو الصحيح، وهو أن ظروف العمل وبيئته تؤثر فى صفات القائد والرئيس التنفيذى؟ والسؤال بصياغة أخرى هو هل تستطيع بيئة العمل أن تصيغ سلوك وصفات القائد أو العكس؟ الإجابة تكمن فى أنه فى كلتا الحالتين منافع إيجابية. فكل من وجهتى

النظر تسهمان فى التفاعل والتأثير المتبادل بين الفرد والنظام. فهناك (ديناميكية) لابد للرئيس التنفيذى أن يتفاعل ويتعامل معها.

القصة التالية ستوضح لنا مدى الحاجة لتجاوز العقبات التى تقف فى طريق نجاح الرئيس التنفيذى التى جعلتنا نوسع نطاق المساحة التى يعمل بها المدرب أثناء تلقيه للتدريب. فقد وجدنا أنه من الشروط التى لابد أن تتوافر لنا حتى نصبح مدربين للقادة بشكل فعال، أنه لابد أن نطلب من شخص آخر أن يشارك فى هذا العمل بحيث تكون مهامه وأدواره مكملة لأعمال المدرب. تقتصر أدوار هذا المشارك الإضافى على أن يكون مسهلاً للعمل مع تفويضه بأداء مجموعة محددة من المهام فى نطاق معين، ويتولى أحدنا القيام بوظيفة المدرب الأساسية، فى حين يتعامل الآخر مع مكونات النظام ككل. يجب أن تعمل المنظمات الكبرى التى تواجه تحولات عملية ضخمة من أجل تطوير ذاتها على المستويين، المستوى الشخصى الفردى وعلى المستوى التنظيمى العام للشركة فى آن واحد.

القصة: كان الطرف الذى طلب منا التدريب هو الرئيس التنفيذى لشركة خدمات تحظى بتنظيم دقيق. معظم أعضاء مجلس الإدارة لهذه الشركة كانوا رؤساء تنفيذيين لها، وكانوا جميعهم لديهم إحساس قوى وغير عادى بتحقيق جميع الأهداف المثالية للمنظمة. كان بعض أعضاء مجلس الإدارة وحتى بعض حاملى أسهم الشركة الكبار يتدخلون بشكل متواصل ومتكرر فى أعمال الشركة دون أن يطلب أحد منهم ذلك. وفى الغالب يتجاوز هذا التدخل صلاحيات الرئيسة التنفيذية للشركة حيث يأمرون الموظفين بأن يعملوا عملاً معيناً، ويعطونهم تعليمات بكيفية أداء هذا العمل. وكانت الرئيسة التنفيذية تكره تطفلهم هذا فى مسؤوليات أعمالها، إلا أنها تحتاج مساعدتهم واستمرارية استثماراتهم الكبيرة فى أصول هذه الشركة. فقد كانت فعلاً بحاجة إلى دعمهم اللامحدود والدائم.

بدأت مهامنا التدريبية فى هذه الشركة بناء على طلب من رئيس مجلس الإدارة الذى لم يكن راضياً عن الأسلوب القيادى للرئيسة التنفيذية للشركة ولا عن الهيكل التنظيمى لها. وكان رئيس مجلس الإدارة يدرك أن الشركة تتكبد خسائر فى مواردها المالية فى الوقت الحاضر، كما لاحظ أيضاً أن معنويات الموظفين تبدو منخفضة وأن حياتهم العملية بائسة.

وطلب من أحد الأعضاء المتخصصين منا فى تدريب القادة أن يتولى تدريب الرئيسة التنفيذية لهذه الشركة ويحدد لها ما يمكن عمله لتحسين وتطوير أسلوبها القيادى والإدارى. فقد طلبت منا أن ندربها على مهارات وسلوكيات تجعلها قادرة على تحفيز الآخرين على المشاركة وتقديم المقترحات وطرح الأفكار وتطوير أدائهم لينعكس إيجابياً على أعمال الشركة.

إن الهدف الأساسى من توظيف الرئيسة التنفيذية فى منصبها كان فى الواقع لتوفير أموال لهذه الشركة التى كانت تخسرها فى السنوات الماضية وتعويضها عن هذه الخسارة، ولكى تعيد هيكلة الشركة وتحويلها إلى مسار عمل جديد يجعلها تحقق أرباحاً. فالرئيسة التنفيذية الحالية للشركة لديها مهارات مالية وإدارية ممتازة للغاية، وكانت متفوقة فى ذلك، كما كان لديها إحساس عميق تستطيع من خلاله خلق ظروف عمل مثالية تناسب جميع ملاك الشركة وقادتها، فقد كانت تقضى أوقاتاً معهم فى مناسبات عديدة داخل مقر العمل وخارجه. وعلى الجانب الآخر، لم تكن تقضى وقتاً كافياً مع الموظفين فى الشركة خارج نطاق وحدود اجتماعات العمل الرسمية.

لم تكن الرئيسة التنفيذية فى الواقع راضية عن أدائها أو عن أداء المنظمة بصفة عامة. كما أن الموظفين لم يكونوا متجاوبين كما ينبغى فى المحافظة والرقابة على تكاليف أداء العمل. وقد واجهت عدم رضا متنامٍ من الموظفين وبدأت تشعر بالإحباط والعزلة الشديدين.

أما أعضاء مجلس الإدارة فكانوا يتهمون الموظفين بأنهم غير متحمسين وينقصهم الولاء للعمل. وعندما تجتمع الرئيسة التنفيذية مع هؤلاء الأعضاء تميل وتنحاز فى آرائها إليهم. فبدلاً من حماية العاملين فى الشركة والدفاع عنهم ومطالبة المجلس بمساعدتهم وتطوير أدائهم، تعمل على تعزيز وجهة نظر المجلس السلبية تجاه الموظفين وتشاركه فى الشكاوى تجاههم. وعندما علم الموظفون أن أعضاء مجلس الإدارة والرئيسة التنفيذية للشركة اتفقوا على أن إخفاقات المنظمة ومشكلاتها الحالية تعود إلى عدم جدية الموظفين وعدم مبالاتهم فى أداء أعمالهم - انخفضت معنوياتهم وأثرت بشكل كبير وجدى على جودة الخدمات التى تقدمها هذه الشركة.

علمت الرئيسة التنفيذية أن هناك فريق عمل تدريبياً قادماً إلى الشركة لمعالجة مشكلات العمل الموجودة فيها. فى بداية لقاء هذه السيدة مع الفريق التدريبى، عرضت

عليهم الحالة التى تعانى منها الشركة على أنها إحدى نتائج ضعف هيكل التصميم التنظيمى للشركة، وذكرت لهم أنها تتلقى توجيهات غامضة ومتعارضة من أعضاء مجلس الإدارة. وكانت وجهة نظرها فى كلتا الحالتين صحيحة بدون أدنى شك. وكانت تشعر بأن موظفيها لا يعيرونها أى اهتمام يذكر سواء على صعيد المسؤوليات العامة لها أو حتى فى دعمهم الشخصى لها فى جهودها عندما تتحدث باسمهم. فى الواقع لم يكن هؤلاء الموظفون سبباً فى أية مشكلة تحدث فى العمل ولم يكونوا يوماً طرفاً فيها.

بدأت الرئيسة التنفيذية تثق بالفريق التدريبى شيئاً فشيئاً وتخبرنا بالتدريج عن احتياجاتها بالفعل للتعلم وتطوير الذات وتحسين أدائها فى العمل وتقلل من الحديث عن العوامل التى ليست لها صلة فعلية بمكنوناتها الداخلية وقدراتها وصفاتها الشخصية. وعلمت هذه السيدة أن أعضاء الفريق سيقفون إلى جانبها حتى لو اكتشف هذا الفريق أن الفجوة الحالية فى فاعلية أدائها تعود إلى أسباب تتعلق بسماتها القيادية. كانت هذه المديرة المتميزة تمتلك بلا شك مهارات التحليل المالية والإدارية الضرورية لأداء العمل، وهى بحاجة فقط إلى أن تقترب أكثر إلى الموظفين وتكون أكثر التصاقاً وصلة بهم. فقد بدأت ترسم لنفسها أدواراً مختلفة وهامة كقائدة. هذه الأدوار تؤهلها إلى تشجيع الموظفين وإلهامهم التفكير والإبداع والدفاع عن مصالحهم.

ومن خلال الدعم التدريبى لها، بدأت تضع نظامها الخاص الواضح والمشجع لتحديد مسار المنظمة، وقد قدم لمجلس الإدارة مجموعة من الأفكار الجريئة توضح مدى فاعلية مشاركته فى كل تفاصيل العمل. فيمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يتخطوا صلاحياتها كرئيسة عامة للمنظمة ويتعاملون مع الموظفين بشكل منفرد ويخبرونهم بما يجب عمله دون أن يكون لهذا التصرف أى تأثير فى عمل الشركة. وغالباً ما تؤدى هذه التعليمات إلى جعل الموظفين يبدؤون مشاريع ذات قيمة عالية تفسد خططها الإستراتيجية. فهذه المشاريع بعيدة جداً عن رؤيتها المنطقية للأشياء وهذا يضع ضغوطاً غير متوقعة على كل المنظمة.

كانت المديرة التنفيذية بحاجة ماسة إلى أسلوب تكتيكى لوضع نهاية لهذا السلوك من قبل أعضاء مجلس الإدارة. لذلك عندما تواجه مثل هذه المواقف فى المستقبل، سوف تقول لموظفيها بكل فخر "هذه فكرة جيدة، سوف أطرحها فى اجتماع الإدارة القادم". ورغم أن هذا الأسلوب يبدو بسيطاً، إلا أنه يتضمن مخاطرة كبيرة قد تدفع هى ثمنها. فهى خائفة

من أن تغضب أعضاء مجلس الإدارة - فكثير من الرؤساء التنفيذيين السابقين الذين تولوا منصبها لم يستمروا طويلاً فى مناصبهم لأسباب مشابهة لهذه الحالة.

هناك نقطتان اتضحتا للفريق التدريبى خلال عملهم فى هذه الشركة. النقطة الأولى أن على الرئيسة التنفيذية أن تتدرب على كيفية تطبيق أسلوب القيادة والإدارة بالمشاركة التى تتناسب فعلاً مع خططها القيادى. النقطة الثانية أن الخلل فى أداء العمل فى المنظمة كان ناتجاً عن أسباب خارج سلطاتها، فهى ليست مسؤولة عنه. وقد ناقش فريق التدريب معها إمكانية تركها للعمل. وكان سبب طرح هذا الخيار هو كشف البعد الأخلاقى الذى تتحرك فى إطاره هذه المديرة. فكان متاحاً لها أن تختار ما تشاء من البدائل ومجالات النجاح الواسعة التى ترغبها سواء كانت من خبرات عاطفية أو تنمية روحية. فوظائفنا كمدربين تنحصر فى مساعدة الآخرين فى اختيار الأساليب الأكثر إنتاجية وفاعليةً ليتمكنوا من تحقيق أهدافهم. وعلى المنظمات عند إجراءات التعاقد مع متدربين من خارج المنظمة أن يدركوا أن المدرب لا يمكن أن ينمى ويطور مهارات الموظف الذى أهملت شركته مصالحه وحقوقه.

لقد اختارت الرئيسة التنفيذية أن تتعلم المزيد من خلال بقائها فى العمل وتحاول معالجة مشكلاته، على أن تستقيل من عملها فى وقت صعب وملىء بالأزمات. كانت تدرك أن مهامها ستكون بالغة الصعوبة، ولكن كان لديها القناعة أنها بدأت تنمى مواهب وقدرات جديدة فى مرحلة تحول سريعة وبالغة الصعوبة.

عندما بدأنا نفكر فى البداية، نشأت لدينا مجموعة من المتناقضات والصعوبات. فبصفتنا مدربين متخصصين فى تدريب القادة والرؤساء التنفيذيين لا نستطيع أن نتحدث مع رئيس مجلس الإدارة عن مدى ملاءمة الرئيسة التنفيذية للعمل. إن أحاديثنا أثناء التدريب وفرت لنا ميزة خاصة فى عمليات الاتصال وجعلت أدوارنا تتجاوز أدوارنا الحقيقية كمستشارين تنظيميين لأعضاء مجلس الإدارة. ولحسن الحظ فإن عملنا بدأ يأخذ اتجاهاً متوافقاً مع احتياجات ورغبات المنظمة ورئيستها التنفيذية، وهو البحث عن أسلوب لإعادة معنويات الموظفين. فإذا ركزنا جهودنا على مجمل الطاقة الجديدة التى بدأت تتكون عند الموظفين، بعد أن عادت إليهم معنوياتهم التى يمكن أن توفر أعمالاً جديدة تؤدى إلى تحقيق مزيد من الأرباح، فإن الشركة فى هذه الحالة قد استفادت استفادة كبيرة.

إن تدريب الفرد على التغيير غير كاف لتغيير الواقع الذى يعيش فيه. فنحن طبقنا أسلوباً بسيطاً وأساسياً مرتبطاً ببيئة المنظمة ككل. وطبقنا المبدأ التدريبى البسيط الذى يقول" أحضر جميع مكونات النظام إلى غرفة التدريب".

إن كل عضو من أعضاء المنظمة الذين يكونون نظامها العام سواء كانوا الملاك أو الرؤساء هم فعلاً بحاجة ماسة إلى مزيد من المعرفة عن النظام الشامل للمنظمة حتى يتمكنوا من توظيف مساهماتهم الجديدة فى نظام المنظمة بشكل فعال. فبمساعدة التدريب، يمكن للرئيسة التنفيذية أن تؤدى دوراً مشابهاً لدور قائد الفرقة الموسيقية (المايسترو) وذلك من خلال تنسيق جميع الأعمال معاً للخروج بقطعة عمل (لحن) واحد متناغم. فالرئيسة التنفيذية يمكنها أن توفق بين جميع الأعمال التى يمكن أن تهيئ لفهم واحترام متبادل بين أعضاء المجموعات المشتركة فى العمل وتؤسس أيضاً فهماً وأهدافاً مشتركة للمنظمة بصفة عامة. وبالفعل أصبحت الرئيسة التنفيذية بعد ذلك قادرة على مواجهة ومعالجة كل الصعوبات والتحديات التى تنشأ فى المنظمة، وساهمت فى تحسين مساهمات ومشاركات أعضاء مجلس الإدارة، وطورت مواهبها حتى أصبحت قادرة على تجاوز جميع الصعوبات التى كانت تفتقر إليها فى السابق بسبب النقص فى مهارات القيادة.

إن أفضل المدربين من وجهة نظرنا هم الأشخاص الذين لديهم معرفة بالعمل الاستشارى أو خبرة فى العمل القيادى التنظيمى، وكذلك فى مجال علم النفس وتنمية الإنسان نفسه من الداخل. فعلى المدربين والاستشاريين أن يطرحوا أسئلة تتعلق بقضايا العمل، ثم توظيف مهارات القيادة فى الإجابة عنها، ثم طرح أسئلة بهذا الخصوص، وبعد ذلك التعرف على الآثار النفسية التى يمكن أن تتركها أعمال القادة فى الآخرين.

يجب على المدربين الذين يتولون التدريب العملى لشخص معين، المدير مثلاً، أن يأخذوا فى الاعتبار خدمة العمل بشكل عام من دون تركيزهم فقط على تلبية احتياج رئيس تنفيذى معين طلب المساعدة منهم لتطوير مهارة محددة لديه. فلو أخذنا مثلاً العلاج النفسى لأحد أعضاء أسرة معينة، سنجد أن هذا النوع من العلاج يتعامل منذ عقود مع الشخص الذى يطلب العلاج النفسى فى إطار الأسرة التى تربى بها والمجتمع الذى يعيش فيه. إن أصحاب المهن المتخصصة الذين يطبقون علمهم فى الواقع العملى ويمارسون العمل بشكل مهنى لديهم قدرات تحمى حرية وكرامة الإنسان وتطوير شخصيته، وفى الوقت نفسه تدعم الآخرين (أعضاء الأسرة) ليحققوا حياة أفضل.

ينتشر فى محيط الأسرة اعتقاد أن الفرد الذى يطلب العلاج النفسى مريض، وهو حسب رأى الأسرة أو الجماعة يحتاج إلى مساعدة طبية نفسية. ولكن من وجهة نظرنا أن الأسرة بكاملها التى عاش بها هذا الشخص هى التى تحتاج إلى مساعدة، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال التعرف على المريض الفعلى. فى حالات عديدة، مهما كانت الأسباب التى جعلت المريض النفسى يذهب إلى العيادة النفسية يُنظر إلى هذا المريض على أنه يحمل صفات وأعراض الجماعة أكثر من كون هذه الأعراض تقتصر وتنحصر فقط فى الفرد الذى جاء لطلب المساعدة النفسية. فسلوك هذا الإنسان يتغير سلباً أو إيجاباً تبعاً واستجابة للواقع الذى يعيش فيه.

فيما يتعلق بالتدريب المهنى المتخصص، يجب أن ندرك أنه لا يوجد مريض محدد كما ورد فى مثال الموضوع النفسى، فهناك ناس جيدون يؤدون أعمالهم بأفضل ما يمتلكونه من قدرات، محاولين الاستجابة للاحتياجات التى تنمو بشكل مطرد، وكذلك يحاولون أن يقدموا مساهمات للنظام العام الذى يعملون به، لكن هذا النظام لم يتمكن من استيعاب هؤلاء العاملين؛ لأنه استلب كل ما لديهم من مواهب وقدرات.

المأزق الرابع - دمج العمل مع الحياة:

لا يمكن إدارة المنظمات فى الوقت الحاضر بنفس الأسلوب القاسى الذى كان سائداً فى السابق الذى كان يعمل فيه الرؤساء التنفيذيون. فالعمل الإضافى والشاق على سبيل المثال لا يمكن أن يعلم الناس مهارات معينة تدفعهم تجاه العمل الشامل متجاوزين الحدود داخل أروقة نظام المنظمة. إن النقلة السريعة فى أداء العمل الناتج عن دخول وتوظيف الحاسبات الآلية فى أداء جميع الأعمال الروتينية جعلت بيئة العلم مكاناً يتيح للعاملين فرصة الإبدا ع أثناء تأدية أعمالهم والتشجيع والاندماج مع الآخرين. فنحن بحاجة ماسة إلى رؤساء تنفيذيين لديهم قدرات فى تحرير الموظفين من واقعهم الحالى ومن ثم قيادتهم إلى الأفضل. فبدلاً من أن يكون القادة الكبار مهددين من قبل مرؤسيهم وذلك من خلال التعبير عن عدم الرضا عنهم، يجب عليهم أن يكونوا نموذجاً وقدوة فى الأداء ويشعروا العاملين بالتحرر من سلطانهم من خلال الالتزام التام بأداء العمل وإطلاق القدرات من أجل خلق بيئة عمل متعاونة وديموقراطية. إذا حقق الرؤساء التنفيذيون النجاح والسعادة فى حياتهم بصفة عامة، يمكن أن يكونوا على استعداد أكثر لمساعدة موظفيهم لينمو الحس الجماعى لديهم.

يوجد نموذج تقليدى للمدرب يسعى إلى خلق الفرص ومواجهة التحديات وهو موهوب بشكل كبير - هذا الشخص هو الرئيس التنفيذى الشاب الذى تؤهله إمكانياته لتولى مناصب قيادية عليا فى الإدارة، ولكن هذا الشخص الموهوب والمؤهل وصاحب الإنتاجية العالية يعانى أحياناً من نقاط ضعف تتعلق بأسلوبه فى التعامل والاتصال مع العاملين أو بمهارات الاتصال والتفاعل الإنسانى. إن المنظمة يجب أن تبحث عن حلول جذرية (جراحية) لاستئصال نقاط الضعف هذه واستبدالها بالمهارات الضرورية التى تساعد فى تنمية المهارات الضرورية فى الاتصال.

هذا النوع من الناس يمكن أن يطلق عليهم أنهم يفكرون بطريقة أحادية لا تتغير. فهم اتخذوا قراراتهم بأن ينجزوا أى عمل وينتهجوا أى سلوك يساهم فى أداء العمل ويؤدى إلى نجاحه، بغض النظر عن الخسائر الشخصية التى يمكن أن تترتب على هذا الأسلوب أو ذاك. فهم يعتقدون أنهم إذا كان لديهم تقويم صحيح لأعمالهم مع توافر التدريب والتوجيه، سوف يكونون متحفزين وقادرين على إحداث أى تغيير ضرورى على سلوكياتهم لكى يكونوا قادة أكثر نضجاً وإنسانية. إن الأسلوب الصحيح هو أن يتعلموا مهارات خاصة بالاتصال تطور لديهم الإحساس الإنسانى تجاه الآخرين. ولكن هذا الأسلوب سوف يصطدم بحائط صلب ويواجه معوقات. ففى الواقع هذا النوع من القادة حددوا آراءهم مسبقاً عما يجب أو ما لا يجب عمله. وقد وضعوا أفكاراً تحدد نوع السلوكيات التى سوف تؤدى إلى نجاحاتهم. وحتى لو غلفت هذه النظرة بإطار تنظيمى جيد، فإنها لن تتمكن وحدها من أن تصنع مديراً أو قائداً ناجحاً ومبدعاً.

أحياناً فى مثل هذه الحالات، يبدى الرئيس التنفيذى استعداده للتغيير الجذرى فى سلوكه واتجاهات. وبعد أن يتلقى سلسلة من الترقيات والحوافز والنجاحات فى عمله يسأل السؤال التالى "هل هناك المزيد؟". فهذا الموقف للرئيس التنفيذى هو البداية الحقيقية فى تغيير اتجاهه من "كيف أغير ما فى نفسى لأصل إلى الدرجة التالية فى السلم الوظيفى؟" إلى "كيف أكون على اتصال مع أعماق نفسى وأعبر عن قوة القيم لدى وعن كل ما فى نفسى من أجل عملى؟".

وعندما يصل المتدرب/القائد إلى المعنى الأعمق لذاته تتهيئ الفرصة له ليفرغ ما فى نفسه من طاقات وإبداعات من أجل إسعاد الآخرين. إن ذواتنا بنيت فى الواقع على التعاطف مع الآخرين، وهى تقودنا طبيعياً لتكوين وتطوير مهارات وعلاقات اتصال أفضل

مع الآخرين. فعندما ندمج كلماتنا مع اللحن الموسيقى، وعندما نضع قلوبنا وعواطفنا جنباً إلى جنب مع عقولنا وقيمنا، عندما نضع كل ذلك فى مجال العمل، وعندما نتصرف بطبيعتنا تجاه الآخرين دون تكلف فى كل مجال من مجالات حياتنا، سوف نكون فعلاً متصالحين مع أنفسنا ومنسجمين مع ذواتنا بالفعل. (لمزيد من الاطلاع على هذا الموضوع، اقرأ كتاب أليس ميلر المعنون بدراما الطفل الموهوب).

تكاليف الافتقار إلى التدريب:

أخبرنا أحد أصدقائنا الذى كان يعمل نائباً لرئيس الموارد البشرية فى شركة حاسب آلى ضخمة بقصة تتعلق بزميل له اسمه جورج، وهو أحد المقاولين الفاعلين. ابتكر جورج خطاً جديداً لإنتاج أحدث السلع المؤثرة. وقد كان أداؤه الفني وأحكامه ومواقفه في مجال العمل دائماً ممتازة. وصار وهو ما زال صغيراً نسبياً فى السن مرشحاً لمناصب إدارية عليا وهامة. وبالفعل تحقق ذلك وعين نائباً للرئيس العام للشركة، وصار أصغر نائب لهذه الشركة فى تاريخها.

وبعد أن تولى جورج مسؤوليات مهمته كعضو فريق عمل فى رسم وتوجيه سياسات الشركة ككل، كان حماسه الشديد لأداء العمل يركز على أسلوبه المتمثل فى "اعمل بدون نقاش" قد تحول إلى نوع من المسؤولية القانونية عليه. فقد كان لا يحتمل الإجراءات السائدة القاسية، وينتهج أحياناً سلوكاً غير لبق أو مهذب أثناء دفاعه عن الآراء التى يعتقد أنها جيدة. بلا شك هذه أحد أوجه سمات شخصيته كمتعهد التى جعلت منه شخصاً هاماً وذا قيمة.

ولكن بدأ ينشأ نوع من الإحباط المتبادل بينه وبين فريق العمل. فجورج أحبط بأمور العمل التى يعتقد بأن إجراءات أدائها بطيئة لدرجة مملة للغاية، وكان يعتقد كذلك أن القيادة تنقصها الجرأة والشجاعة فى طرحها للأفكار والآراء. أما بقية أعضاء الفريق فكانوا محبطين من تخبط جورج وأسلوبه العاطفى واللاعقلانى الذى يبديه عندما لا يتمكن من تسيير الأمور كما يريد. وباتفاق متبادل مع كل الأطراف، غادر جورج وبدأ يبحث عن فرصة بديلة.

وقد عبر نائب رئيس الموارد البشرية عن هذا الموقف بالكلمات التالية:

"تبدو لى المسألة الآن أنه لو كان لدى جورج مدرب مناسب أثناء هذه المرحلة من عمله لأصبح عضواً بارزاً فى فريق قيادة المنظمة. فكان بإمكان المدرب مساعدته ليكون أكثر فاعلية فى أدائه من خلال تقديم نفسه كقائد بطريقة لا تثير غضب الآخرين. وكان بإمكاننا استخدام هذا الأسلوب العملى وهذه الرؤية الإستراتيجية الصحيحة لتعمل من أجلنا، بدلاً من البدايات والقفزات السريعة التى جعلته وزملاءه المستثمرين الجدد من الأغنياء".

هذه القصة تثبت أن الافتقار إلى التدريب المناسب للقادة يمكن أن يكلف المنظمة الكثير. فعندما تغفل المنظمة تدريب المواهب الواعدة، فإن ذلك يترتب عليه خسائر كبيرة تتكبدها المنظمة.

أدوات التدريب وحدوده:

رغم أن النشاط التدريبى ليس مرتبطاً بالعلاج النفسى أو مشابهاً له، إلا أن المستشارين النفسيين لديهم خبرات ومعارف عديدة يمكن أن يستفيد منها المدربون فى أعمالهم التدريبية. إن التطور الذى طرأ على فروع علم النفس الحديث يركز على الأدوات التى يمكن أن تتعامل وتبحث مكونات شخصية الإنسان ككل، بحيث تأخذ حاجات الإنسان العاطفية وتضمنها فى الحياة وفى العمل. فقد انتقل علماء النفس من معالجة ما كانوا يعتقدون أنه الخطأ فى الشخصية إلى استخدام أسلوب بارع وهو أسلوب كلى يركز على "الناس أجمع" وقد أثبت فعلاً تأثيره القوى فى المنظمات التى يقودونها أو يتعاملون معها. فالتحدى الذى يواجه التدريب المهنى المحترف هو الاستمرار فى البحث عن طرق أفضل لتشجع الإنسان على التطوير الذاتى وتحسين الأداء، الأمر الذى سيترتب عليه تطوير المنظمات تلقائياً، فى الوقت نفسه تبدى استعداداً لاحترام حريات الأفراد وتصون حقوقهم فى التوجيه والتحكم فى مصائرهم وأقدارهم.

إذا لم يحصل المدرب على تدريب مكثف فى علم النفس والعلاج النفسى، فإنه قد لا يكون مؤهلاً تأهيلاً مناسباً لسبر غور مكونات شخصية الإنسان الذى يتلقى التدريب، ولا تكون حتى بيئة العمل مكاناً مناسباً بالضرورة لأداء عمل التدريب. إن وظيفة المدربين هى مساعدة الناس ليبحثوا عن الطرق التى يمكن أن تكون أكثر فعالية، وتمنحهم الشجاعة والإقدام ليطبقوا سلوكيات العمل التى يعتبرونها صحيحة وسليمة. فالمدربون ليسوا

مكلفين بإعطاء دروس عميقة ومتخصصة فى العلاج النفسى للمتدربين، ولا من واجباتهم التدريبية أن يعرضوا صداقة أو علاقات عاطفية معهم. فالمدربون عليهم أن يكونوا يقظين أثناء تأدية أعمالهم بحيث يقتصر هذا الأداء على قضايا العمل الخاصة بالتدريب وعلى الأهداف التدريبية المناسبة والتدخلات التى يجب على التدريب كنشاط أن يقوم بها تجاه المدرب. إن مهمة التدريب بحاجة ماسة إلى إرشادات وحدود مهنية متخصصة لتضع نشاط التدريب فى الأطر المناسبة له التى تستمد من محيط العمل وتدعمه فى الوقت نفسه، ويجب أن يركز التدريب أيضاً على التطوير الذاتى للمتدربين. إن مناقشاتنا وحديثنا الخاص بإيجاد وتطوير قواعد وإرشادات لأداء التدريب سوف يفتحان الباب للتساؤلات والمناقشات حول مدى إمكانية استيعاب مكان العمل لحقوق الإنسان المدنية، وكيف يمكن للعضو فى المنظمة أن يتبنى ويطبق أساليب عمل أكثر عدلاً وديموقراطية مع أداء مسؤولياته المشتركة مع الآخرين.

نموذج التغيير التعاونى:

إن أهم مساهمة لنموذج طب العلاج النفسى فى التدريب تكمن فى أن الأفراد الذين يتلقون التدريب يستطيعون إحداث تغيير إيجابى فى واقعهم واتجاهاتهم من تلقاء أنفسهم. فهم يستطيعون إدخال تغييرات فى عوالمهم الداخلية وعلى العالم الخارجى المحيط بهم، وغالباً ما يتمكنون من أداء أعمالهم بشكل أفضل. يقول جورج كيلى، وهو أستاذ بارز فى الطب النفسى وفى نظرية الشخصية، يقول عن العلاج النفسى إنه أسلوب تعاونى مشترك يبدأ تعامله مع الشخصية التى تتلقى العلاج النفسى فى البحث عن أى من عناصر شخصيته التى لم تتمكن من تحقيق تقدم وتطور، وتحتاج إلى تصحيح لتتعلم بشكل طبيعى. وهذا النوع من العلاج يخصص وقتاً قصيراً نسبياً للقاءات والمقابلات الخاصة بالعلاج النفسى (التدريبى)، ويمنح أوقاتاً وفترات أطول بين تلك الاجتماعات. وتكون عادة هذه الفترات تمثل سمات تدريبية معينة، وهذا يعنى لحسن الحظ أن معظم عمليات التدريب يقوم بها المتدربون بأنفسهم.

القاعدة الآمنة للتغيير:

إن التدريب الجيد للرؤساء التنفيذيين يجب أن يغوص فى أعماق شخصية المتدرب، فهو مثله مثل العلاج النفسى، يبدأ فى خلق فضاء آمن يجعل المتدرب يتولى عمليات توجيه

إجـراءات التـغيير. وهذا الأسلوب يؤهل المتدرب المتلقى فى أن يحدد هو بنفسه أهدافه الشخصية ثم يبحث عن الأدوات التى يستطيع من خلالها تنفيذ هذه الأهداف.

ولسوء الحظ، إن المنظمات تطلب مساعدة بيوت ومراكز التدريب المتخصصة كملاذ أخير، أى قبل أن تقوم وبكل أسف بفصل الموظف الموهوب. وهذا فى الواقع يمثل موقفاً صعباً للغاية؛ لأنه لا يتناسب مع ما يمكن أن يقدمه النموذج التدريبى الأفضل. فهذا الأسلوب يمكن أى يعوق التدريب. لو كان هناك تلميح أن الموظف فى طريقه إلى ترك العمل لأى سبب كان، سندرك نحن المدربين فى هذه الحالة أنه لم يطلب منا المساعدة كجزء من إجراءات عقابية ضد هذا الموظف؛ لأن هذا العمل ليس جزءاً من أعمالنا كمدربين. فيجب على الرئيس التنفيذى أن يدرك أننا كمدربين لا يمكن أن نفشى سراً معيناً للإدارة اكتشفناه من المتدرب أثناء انعقاد الجلسات التدريبية، بغض النظر عن أهمية هذه المعلومات السرية التى عرفناها عنه فى إبقاء أو فصل الموظف من عمله من قبل الإدارة.

فى إحدى الحالات التدريبية التى قمنا بها اشترطنا على الإدارة ألا نبدأ أعمالنا إلا بعد أن تقدم لنا ضماناً بأن تبقى الموظف مدة لا تقل عن ستة أشهر حتى يثبت التحسن الذى أحدثه التدريب على أدائه. ففى هذا الجو الآمن نسبياً يصبح الموظف الذى يتلقى التدريب حراً فى التعلم والنمو. ويكون متلقياً لكل متطلبات التغذية المرتدة من الآخرين متضمناً تدوين الأفكار والمحادثات مع زملاء العمل السابقين وكذلك العاملين معه فى الوقت الحاضر. وقد بدأت فعلاً التغيرات تظهر على سلوكه، وتعلم كيف يفوض السلطة للغير بشكل أفضل ويصغى بشكل جيد قبل أن يعرض حلوله وآراءه تجاه قضية معينة.

إن الإفادة التى تلقيناها من المتدرب الخاصة برغبته فى النمو والتغير للأفضل كانت أحد العناصر التى ساعدتنا فى تحديد المهارات التى يحتاج إليها وقدمناها له. وكان يعلم منذ البداية أن المدرب سيكون فى صفه، وقد اتفق مع المدرب أن زملاءه فى العمل سيدعمون جميع قراراته ومبادراته بعد التدريب. ففى مثل هذا الجو الآمن، حقق نجاحاً فى وظيفته الحالية، ثم انتقل إلى مناصب أعلى أخرى تتلاءم مع ما كان يخطط له.

اجعل الآخرين يمتلكون ويتحكمون فى خبراتهم:

إن المتدرب بحاجة إلى تأكيد رؤيته ومشاعره تجاه أنماط سلوكه الحالى والأسباب التى تدفعه إلى تغيير هذه الأنماط من السلوك. فكل متدرب لابد أن يحدد فعلاً ما يجب أن يكون عليه السلوك المتوقع من وجهة نظره كمتدرب. فعندما يصغى الجميع إلى ما يدور فى أذهان المتدربين فإنهم فى هذه الحالة سيتوقفون عن الدفا ع عن آرائهم لفترة معينة حتى يتأكدوا من أن النتائج التدريبية قد احتوت ونظمت كل حالاتهم ومواقفهم وظروفهم فى العمل. فعندما تكون الحقائق متلازمة مع وجهات نظر المتدرب ومعترفاً بها، فإنه فى هذه الحالة يرتاح ويطمئن أنه سيسمع ويقبل وجهات نظر أخرى بديلة وأساليب عمل جديدة مختلفة.

والمثال الذى يوضح هذا التوجه يتجسد فى المدير التنفيذى الذى يبحث عن تأكيدات من أن التمييز العنصرى ضد الملونين موجود فى المنظمة حتى يتخلص منه ومن آثاره، رغم وجود عوائق ظالمة بهذا الخصوص. فلا بد لشخص معين أن يعترف ويوضح أن المتدرب/الموظف غير مرتاح فى عمله، أو أن هناك مضايقات إنسانية تمارس ضده حتى يستطيع أن يجمع حقائق ومعلومات منطقية تساعده فى تطوير ظروف العمل. فى الغالب تكون وظيفة المدرب الأولى التعرف والتأكيد على خبرات المتدرب وتوقعاته. فعندما يطلع المدرب على خبرات وتجارب المتدرب السابقة المؤلمة، تكون هذه المشاركة هى الخطوة الصحيحة الأولى من أجل بناء قاعدة انطلاق آمنة يمكن من خلالها اكتشاف خيارات وبدائل عمل جديدة.

وبصفتنا مدربين محترفين، يجب علينا أن ننمى بشكل مطرد الالتزام العميق لنا؛ حتى نتعامل مع خبرات الآخرين بشكل مهنى. فالتدريب مثله مثل العلاج النفسى أو العناية الأبوية الجيدة، يجب أن يكون لها القاعدة الخاصة بها المستندة إلى الثقة فى خبرات وتجارب المتدرب، والرغبة فى مشاهدتها ومعايشتها وقبولها وليس فقط تغيير هذه التجربة.

يتشابه العمل التدريبى مع العلاج النفسى من حيث كونه يعيد السيطرة وتأكيد الذات إلى المتدرب. فعندما نقيم نحن المدربين علاقات آمنة مع المتدرب ونجعله يتمكن من خلالها أن يتحدث بحرية ويمتلك خبراته وتجاربه بنفسه، فنحن نبنى له نظاماً مفتوحاً. وعندما يدرك المتدربون أنه ليس بإمكانهم تخيل معاناتهم، وهذا فى الواقع العملى سبب مقنع

للاستياء من وضعهم الحالى، فإن موقف كهذا سيجعلهم بشكل أكثر بحاجة فعلية إلى التغيير فى أنفسهم وفى مواقفهم وفى أعمالهم. وهذه بعض الأمثلة والقواعد الأساسية التى نستخدمها فى العادة لنتذكر هذا النوع من الاحترام للعميل:

- لا تقلل من قيمة المتدربين أو من سمعتهم - ساعدهم دائماً نحو الارتقاء والنمو.
- لا تقلل من قيمة آرائهم تجاه الواقع، بل العكس ساعدهم على أن يسترسلوا فى رؤيتهم لهذا الواقع.
- كن حذراً من توجيه المتدربين إلى ما يجب أن يفكروا فيه، واستخدم أسلوب طرح الأسئلة التى تتيح لهم الفرص لاحترام الذات.

التحدى الأكبر:

إن تطوير أعمال الموظفين الشباب والكبار يمكن أن يتحسن بشكل أفضل من خلال توافر مستوى معين ومناسب من التحدى والتناقض فى مجال العمل خاصة عندما تكون بيئة العمل آمنة وداعمة نسبياً، كأن تقدم المنظمة مدرباً جيداً. أحياناً يكون واقع حال المتدرب سيئاً للغاية ويواجه تحديات كثيرة ولديه معاناة وإحباطات شديدة تعوق استفادته من التدريب ما لم يتلقَّ مساعدة كبيرة من المتدرب. فى بعض الأحيان، على المدرب أن يضفى على التدريب تحديات مرتبطة بالمهارة وهو أمر يضيف لدور المدرب عنصراً أكثر مغامرة، ولا يكتفى فقط بالإقناع والتأكيد على رؤية المتدرب ووجهة نظره حول الظروف المحيطة به.

فمع مستوى عالٍ من التحدى، يمكن للمتدربين أن يوسعوا من إدراكاتهم تجاه الأشياء ويتخلصوا من تفكيرهم الحالى المريح، ويتعلموا أشياء جديدة، ويجربوا أشياء أخرى لم يعتادوا عليها من قبل، كأن يستمعوا للآخرين بعقول مفتوحة، ويعترفوا بالأخطاء والنجاحات ويتعلموا منها على حد سواء، ويكونوا أكثر ارتباطاً وتقبلاً، ويتعلموا ليكونوا أكثر انفتاحاً وموثوقاً بهم وذوى مصداقية عالية. يمكن للمتدربين أن ينظروا ويقيموا فرص التغيير بالتدريج، وأن يستسيغوا ويستوعبوا التعلم من خلال التحدى، وهذا الأسلوب خطوة وقفزة كبيرة نحو القيام بأعمال فعالة.

من يضع الأهــداف؟

إن المتدرب، وليس المدرب أو الرئيس التنفيذى، هو الذى يتحكم ويسيطر على الأهداف الخاصة بمتطلبات التغيير. يقول أحد الأساتذة البارزين واسمه روبرت كيفان فى كتاب له بعنوان الذات المتطورة، "إن الحمـاية تعتـبر أحـد الأمـور الهـامـة التـى يجب أن يوفـرها المديرون للمـتـدربين. ومن ضـمن الأشـيـاء التى يجب على المدرب المحـتـرف أن يوفـرها للمتدربين وأن يحميها ويدافع عنها هى رؤيته هو لمستقبلهم، فيجب أن تكون هذه الرؤية للمستقبل متفائلة وحميدة للغاية". وهذا جزء لا يتجزأ من الدور العام الصعب الذى نحاول جاهدين القيام به فى العمل التدريبى؛ حتى نتعرف ونحترم تميز المتدربين ونجاحاتهم واختلاف فروقاتهم الشخصية. إن آمال وأهداف المتدربين هى التى تقدم لنا الحدود وتضع القيود على الجهود التعاونية التى نبذلها مع بعضنا الآخر.

إنه من الصعب حماية عملائنا المتدربين من آمالنا الخاصة بهم، فنحن نريد من خلال آمالنا الكبيرة أن نساعد الناس/المتدربين. إنه أمر غير مريح ولا مرضٍ لنا عندما نمنح مجالات عمل معينة لمعالجتها وتكون هذه المجالات قد قيمت من أطراف ليست ذات صلة وثيقة بالمتدرب نفسه. يقول روبرت كيفان، فى هذا العالم الذى تزداد ثقة الناس بالمدربين ويضعون مستقبلهم الوظيفى بين يدى المدربين المحترفين، فإن على المدربين أن يفهموا بشكل جيد أن الجوانب الإنسانية فى الشخصية ليست جزءاً من طبيعة أعمالهم.

العميل المكــره:

هناك حقيقة بديهية فى علم النفس، وفى أى جهد تعليمى خلاق، تقول إن المتدرب حتى يصبح متميزاً لابد أن تكون قد تولدت لديه الرغبة فى أن يشترك بشكل كامل فى عمليات التدريب. فعندما يعرض على موظف تدريب معين لغرض إصلاح بعض أوجه الضعف فى أدائه، وإذا ما نتج عن هذا التدريب تقييم سلبى له، يثور سؤال هنا عما إذا كان التدريب الذى تلقاه هذا المرشح كان طوعياً أو إلزامياً. ورغم السلبيات التى تترتب على إرغام المتدرب على الدخول فى برامج تدريبية معينة، إلا أنه يمكن أن نجعل الموظف يشارك فى عمليات التدريب رغم عدم رغبته فى ذلك، مع أخذ جميع رغباته واحتياجاته الأخرى فى الاعتبار، وبعد ذلك نحاول بشكل تدريجى وبيقظة إعادة هذا المتدرب إلى التحكم فى ذاته والاعتماد على نفسه فى الأداء.

تأكد من نية الشركة ونية المدرب:

مثلما تم الإشارة إليه سابقاً، قبل أن نبدأ نحن المدربين عملنا ومهامنا التدريبية، لابد أن نعرف ما إذا كان التدريب مجرد خطوة إجرائية تمهد للفصل المؤكد لموظف معين من العمل. فى بعض الحالات ترغب الإدارة فى الحصول على الحماية العاطفية من خلال إطلاعنا على أنهم "عملوا كل ما فى وسعهم" قبل أن يصدروا قرار فصل موظف، أو حتى قبل أن يأخذوا منا شهادات وأدلة لدعم وتأييد قرار الفصل الذى كان مقرراً مسبقاً. نحن نرفض دائماً هذا النوع من العمل.

فنحن نريد أن نطلع بشكل كامل على أن الشركة لديها الرغبة الصادقة والدعم غير المحدود للمتدرب قبل أن نوافق على الدخول معها فى عملية تدريبية. وبناء على ذلك، نقرر ما إذا كان التدريب لهذه الجهة أو تلك سيكون مناسباً، وكذلك ما إذا كانت بيئة العمل ستكون آمنة بشكل كافٍ للمتدرب حتى يستطيع أن يحقق النجاح بعد عمليات التدريب.

وفى أعمالنا التدريبية نحاول أن نتعرف على احتياجات المتدربين الشخصية، وكذلك قيمهم التى تنال أولوياتهم ومقارنتها مع احتياجات وقيم المنظمة. يمكن أن تكون جريئاً فى البداية فى التأكد من صلاحية وملاءمة تدريب شخص معين، وتحدد ما إذا كان هذا الشخص ينقصه الإخلاص والولاء للشركة حسبما يرى البعض، ولكن هذا الأسلوب يقدم خدمة لإيضاح الطبيعة التطوعية فى علاقة الموظف مع صاحب العمل. فهل لدى المتدربين قاعدة صلبة من أجل العمل بإخلاص وولاء؟ هل لديهم الحافز لتقديم مساهماتهم للعمل وللمنظمة ككل؟ هل هناك ملاءمة مع مجال العمل وطبيعته بحيث يكون هذا التلاؤم قوياً بشكل كافٍ ليخلق تفاعلاً منتجاً وخلاقاً بين الموظفين وأصحاب العمل؟ هل يرغب المتدربون فى البقاء فى المنظمة لفترة طويلة، أم أنهم يحاولون البقاء لمدة وجيزة؟ فى أعمالنا التدريبية نقوم غالباً بتقويم سريع لهذه القضايا أثناء مقابلاتنا ومحادثاتنا الأولية مع مستحقى التدريب والطرف الذى طلب منا القيام بهذا التدريب، حتى نتأكد من توافر الشروط الموضوعية للتدريب قبل أن نتفق معهم على البدء فى مشروع تدريبى أكبر.

إضافة الصفات إلى العلاقات وليس إلى الناس فقط:

إن مساهمة علم النفس الكبرى للتدريب تكمن فيما يقدمه من إضافات إلى علاقاتنا اللغوية الهزيلة. يذكرنا الفيلسوف برانتد رسل ألا نخلط بين الأشياء المحسوسة مع لغة

العلاقات. فلغة الأشياء تهتم وتتعامل بشكل كبير مع العلم (بما فيها علم النفس) وطريقة التفكير التقليدية في العمل. مثال على ذلك عندما تقول إن السيدة "جين مديرة" فهذا التعبير هو لغة محسوسة، فأنت أعطيت ميزة أو ملكية لشخص معين؛ لأنك وصفت السيدة جين بأنها مديرة. أما عندما تقول إن "جين وجوى زملاء عمل" فأنت هنا تقدم لغة منطقية عقلانية؛ لأنك لا تخبرنا بشيء منفصل عن هذين الشخصين، ولكنك تخبرنا عن شيءٍ موجودٍ بينهم.

إن المشكلات تنشئ عندما تتأثر بالفكرة الخرافية التي ترى أن الصلات التي تربط بين الناس هي صلات تحمل مهمات ومعاني ذات علاقة بشخص دون غيره. فمثلاً عندما نقول إن "جون رئيسي في العمل"، فهذا القول يمكن أن يكون له دلالات كثيرة لجون. وهذه الدلالات يمكن أن تكون صحيحة ويمكن أن تكون خاطئة.

فعلى سبيل المثال، كلمة "رئيس" يمكن أن تعني لي أنها تمثل الشخص الذي يمتلك جميع الأجوبة للأسئلة التي يمكن أن أطرحها عليه، أو يمكن أن يكون ليس لديه المقدرة على الإجابة عن أي سؤال، وكذلك يمكن أن يكون الشخص الذي يجب الإذعان له أو تجاوزه. إنه من السهولة بمكان في أية علاقة أن نفترض مجموعة خواص جيدة معينة في طرف قد تكون هذه الخواص متوافرة فيه أو قد لا تكون. هذا الافتراض يعفي صاحبه من تحمل المسؤولية في البحث والتأكد من وجود هذه الصفات بالفعل في هذا الشخص أو ذاك، ثم محاولة تطوير هذه الصفات لتنعكس إيجاباً على علاقات العمل. فإذا كانت الأمور لا تسير على ما ينبغي وكما خطط لها يمكنني أن أسأل دائماً - دون أن أتلقى أية ملامة أو مساءلة من أحد - السؤال التالي "ما مدى مساهمتي في إعادة تشكيل هذه العلاقة؟" بدلاً من أن أسأل السؤال "ما هو الخطأ الذي ارتكبته؟" أو "ما هو الخطأ الذي ارتكبه ذلك الشخص؟".

ورغم أن هناك صعوبات كبيرة في فهم طبيعة العلاقة بين المدرب والجهة الطالبة للتدريب سواء موظفين أو شركات، إلا أنه من الأفضل استخدام الأسلوب التعليمي القائم على الافتراض أن أية علاقة مع الآخر لابد أن تحدد بشكل مشترك ومتبادل بين المدرب وعملائه من المتدربين. وعندما نقوى من هذه الاتجاه في نفوس العملاء يمكن أن نقدم لهم وجهات نظر وأفكاراً حديثة وفرصاً جديدة.

حســن الإصغـاء:

إن أهم صفة من صفات المدرب الناجح حتى يؤدى مهمته بشكل متميز هى أن يكون لديه القدرة على حسن الإصغاء للآخرين. وسبب ذلك أن هناك فجوة لابد من ردمها بين واقع وظروف الجهة التى تطلب التدريب، وما نسمعه فعلاً من مصادرنا الخاصة. فإذا أصغينا بكل اهتمام للشخص الذى نحن بصدد تدريبه، سنجد أننا بدأنا نكون فكرة متكاملة عما يدور فى ذهنه وعن عالمه الخاص وعن رؤيته للعمل.

تحدث أحياناً أثناء عملية الاتصال حقائق شخصية متنوعة ونزعات بشرية سيئة تعوق وتشوه رؤيتنا تجاه الآخر. فبناء علاقات متينة وعميقة بين شخصين مختلفين فى توجهاتهما ونماذج تفكيرهما هو نوع من المعجزة: لأن هذه العلاقة تحتاج إلى تطوير وتوسيع عملية التبادل الثقافى والتفاهم العقلى لإيجاد رؤية مشتركة لهما، وفى نفس الوقت المحافظة على بقاء كل شخص منفصلاً بشكل تام عن الآخر فى تفكيره. فبصفتنا مدربين، نتذكر دائماً أهمية إتاحة الفرصة للآخرين للتعبير عن آرائهم من خلال الإصغاء وحسن الاستماع لهم بشكل مباشر.

التفكير الأفضل فيما لدى الغير:

يجب علينا بصفتنا مدربين محترفين أن نجعل مسؤولية الاستماع والإصغاء والتعلم نموذجاً نقتدى به حتى نتعرف بالفعل على ما يدور فى عالم المتدربين وفى جهاتهم التى يعملون بها وحتى يتمكنوا كذلك من تكوين مزيد من الآراء الصحيحة حول علاقاتهم وحول أنفسهم. فعلى سبيل المثال، كل واحد منا من وقت لآخر يسىء فهم عمل شخص آخر ويفسره على أنه رفض لشىء معين. كثير من المشكلات بين الناس تبدأ من هذا الطريق. فأنا مثلاً قد أشعر بالانتقاص عندما أدخل غرفة معينة، ثم ألاحظ أن زميلاً لى ذا منصب إدارى هام جالس فى الغرفة لم يرفع رأسه للنظر إلىَّ. كما أشعر أيضاً بالمهانة عندما لا ينظر إلىَّ هذا الشخص حتى لو كان مستغرقاً فى قراءة قصة جيدة. إن توقعات الناس وافتراضاتهم تجاه ما يمكن أن يحدثه سلوك معين تختلف باختلاف طبيعة الإنسان نفسه وما تأثر به من معطيات ثقافية لمجتمعه. فالمجتمعات المتعددة الثقافات واللغات كالمجتمع الأمريكى تبرز صعوبة فى فهم وتحديد معنى سلوك معين، وتزداد المشكلة وتتأزم فى عالم الأعمال الذى يتغير بشكل سريع حول العالم. فنحن فى الغالب نحاول أن ندرب عملاءنا على إيجاد فهم أفضل لسلوك الآخرين.

إعطاء معانٍ للحقائق:

فى النهاية يمكن القول إن المعانى تحدد الحقائق والعكس صحيح، وإن الحقائق تحدد مضمون المعانى. إن الهدف الجوهرى من التدريب هو إيجاد نظام وبيئة عمل يستطيع من خلالها المتدربون أن يغيروا المعانى التى وضعوها بأنفسهم والآخرون وتعاملوا معها على أنها حقائق بالفعل. فالمدربون يقومون بعمليات تهدف إلى تشجيع الناس ليروا ويتعرفوا على خيارات أكثر فى واقع أعمالهم، ومن ثم يكتشفوا أى الطرق التى تم التعرف عليها يمكن أن توصلهم إلى حياة عملية أكثر سعادة وإنتاجية.

إن جورج كيلى منح التدريب الأمل الأمثل فى عوائده وفوائده عندما قال "عندما يكون هناك تدريب، فإن هناك إعادة بناء" وهذا الرأى صحيح. فنحن لدينا فرص ومجالات عظيمة للتغيير، والمدرب لديه المقدرة لمساعدة الآخرين لإيجاد أساليب بناءة فى إعادة فهم الحقائق. على أية حال، دعنا نقول "فكروا واستمروا فى النمو بشكل مثمر وغزير". إن من المفيد أن نلاحظ أننا لسنا وحدنا فى هذا العالم الذى يحاول إيجاد معنى لحياتنا، فحياتنا توجد فى المسافة الموجودة بيننا وبين الآخرين، وكذلك من خلال العلاقات بين الناس فى واقعنا المادى. فالمعانى والثقافة وإنجازاتنا ومواهبنا إلى حد ما كلها توجد من خلال مشاركة الآخرين وتعاونهم على خلقها.

العمل تحت ضغوط المصالح:

عندما نتذكر أهمية مضمون ومحتوى بيئة العمل لكل زبون مشارك فى التدريب، وفهم طبيعة الظروف الخارجية التى تؤثر فى هذه البيئة، فإن ذلك كله يمكن أن يساعد فى إضفاء الجانب الإنسانى علينا ويصبغ أعمالنا بصبغة سياسية. كل مدرب يدرك ذلك. قد يواجه الشخص مشكلة فى عمله، رغم أنه يبذل ما فى وسعه لأداء عمله بشكل أفضل والبعض يرى أن هذه مشكلة الموظف، فيجب عليه أن يحسن أسلوبه فى أداء العمل، ولكن هناك مشكلات وعوائق قد تصطدم بهذا الأسلوب مثل الظروف الصحية أو الغذائية أو الضغوط الأسرية أو المشكلات المالية، أو عدم القدرة على النوم، أو وجود زملاء عمل سلبيين أو العمل فى مكتب غير صحى - نحن المدربين مثلنا مثل المتدربين يمكن أن نبدأ أعمالنا من خلال رؤيتنا للعالم على أنه عالم غير عادل وأن العوامل والقضايا الثقافية فى العمل يمكن أن تقلل من قيمة أسلوب الشخص فى العمل أو من مواهبه. إن مهمتنا كمتدربين تنحصر فى المساعدة فى تغيير الأشياء التى يمكن تفسيرها. فعندما تبدو

الأشياء والقضايا غير العادلة كبيرة ويصعب تغييرها أو تحملها، فعلينا أن نساعد الموظف إما أن يصبح شخصاً قادراً على التعامل مع هذه المشكلة بشكل صحيح أو أن يبحث له عن مكان آخر يعمل به.

مساعدة كل شخص على إيجاد التوازن بين المكانة والقوة:

إن إدارة التوازن بين القوة والمكانة هى إحدى القضايا الرئيسية فى مهمة التدريب. فالمدربون لابد أن يطرحوا الآراء المتعلقة بالاختلال وبين قوة القانون وسلطة القوة فى الواقع العملى. إحدى أساتذتنا، اسمها ساتر وهى أخصائية نفسية فى طب الأسرة فى ولاية فرجينيا طبقت ولاحظت هذه القضايا فى عياداتها الاستشارية وقالت إننا كلنا ولدنا صغاراً ومعتمدين اعتماداً كلياً على الغير، فليس لذواتنا استقلال. بناء على هذه البداية التى لا يمكن لأحد أن يتجنبها، فإننا – وفى كل الثقافات – معرضون لبناء علاقات شديدة الهيمنة والخضوع. والسيدة ساتر درست وعلمت عشرات الآلاف من طلابها فى مجال مساعدة الآخرين، وقالت إن مساعدة الآخرين لتغيير سلوكهم من أجل تحقيق عدالة ومساواة أكثر يمنح الإنسان أساليب مباشرة لتخفيف الألم والمعاناة عنهم. فعلى المدى الطويل، يمكن للناس أن يتجاوزا نزعاتهم التى تجعلهم يتوقعون أن بإمكانهم تأسيس علاقات إنسانية قائمة على أساس الهيمنة والخضوع.

إن من دواعى السخرية أن الناس/الموظفين فى كل المستويات التنظيمية فى المنشأة يشعرون بأنه ليس لديهم سلطة أو أنهم مجردون من القوة الفاعلة أمام الأشخاص الذين يعلونهم فى المستوى التنظيمى. إن التدريب يمكن أن يساعد الموظفين بإقناعهم أنهم ليسوا ضعافاً وبدون سلطة أو قوة كما يعتقدون ويشعرون. وبعد ذلك بإمكان المدربين تدريب هؤلاء الموظفين على التخلص من سلوكهم ونزعاتهم التى تدفع نحو السيطرة على الآخرين.

الفردية، ومنافع الخدمات والإيثار:

يشعر المدربون بالمسؤولية الكبيرة تجاه الموقف الذى يقول إن التركيز الذاتى على المتدرب أو العميل يمكن أن يهدد المنفعة العامة فى بيئة العمل. فالفردية المفرطة التى لا

تقترن بالتزام بحقوق الغير والمصلحة الجماعية يمكن أن تؤدى حسب رأى مارتن سيلمان إلى انتشار البؤس والإحباط وتفريغ الحياة العملية من محتواها ومن معانيها. ويقول أيضاً "إن مجتمعنا لن يتسامح إلى الأبد مع هذه السلوكيات المؤلمة التى تتسم باستحواذ الذات الفردية على المصالح العامة" وأن أمكنة العمل لدينا لن تستمر كثيراً فى السماح لسيطرة الذات الأنانية على شئون العمل، أو الضغوط والفراغ المعنوى التى تخلفها هذه الأنانية الفردية. ولحسن الحظ، إن أمكنة العمل التى تؤدى مهام ومسؤوليات هامة وذات قيمة توفر وتهيئ بيئة عمل مناسبة للأفراد يجدون فيها أسباباً وأهدافاً ذات معانى لسلوكهم العملى. إنها مسؤولية المدرب أن يساعد المتدرب أن يبحث عن المعنى والأهمية الشخصية، وأكثر من ذلك الأهداف القيمة والنبيلة للعمل الذى يؤديه، وبتطبيق ذلك على مستوى الحياة ككل. فى نفس الوقت يمكن للمتدرب أن يتولى المسؤولية تدريجياً ليرفع من مستوى قيمة الأهداف المتاحة والمراد تحقيقها لأى شخص فى محيط العمل.

الخلاصـــة:

إن مهمة تدريب الرؤساء التنفيذيين مبنية على أفكار جديدة تهتم بقيمة الإنسان فى العمل. فالهدف من التدريب ليس معالجة الأخطاء الموجودة فى العمل، ولكن اكتشاف المواهب الجديدة والبحث عن طرق حديثة تساعد فى الاستفادة من المواهب القديمة التى يمكن أن تؤدى إلى إحداث أكبر فعالية ممكنة فى أداء العمل. فالهدف هو مساعدة الموظفين فى أن يسخروا كل ما لديهم للعمل كجماعة، فعند الاندماج الكامل لكل أعضاء الجماعة تكون قدرات وإمكانات العمل أفضل من أى عمل منفرد.

إن العمل المفعم بالروح الإنسانية الذى ينجزه أفراد مخلصون ضرورى لإدراك أهمية بيئة العمل الحالية التى تتغير بشكل سريع لتصبح أكثر ديموقراطية ومساواة للموظفين، وأكثر إلحاحاً فى التكيف مع احتياجات المنظمات فى تعلم كل جديد فى مجالات أعمالها. فى الواقع إن زيادة إنتاجية المنظمة والابتكارات والإبداعات الجديدة التى ننجزها التى تحدث فى الوقت الحاضر تعتمد على التقاء عنصرين أساسيين هما تطوير عمل المنظمة وتطوير الإنسان فى هذه المنظمة. فالإبداع والابتكار التنظيمى يركزان على الحرية وفرق العمل والمشاركة فى أداء المهام، وكل ذلك يتجمع فى أفكار حديثة وهى تطوير البالغين مثل حرية النمو وعلاقات بشرية ذات قيمة وأهداف سامية لها أهمية عالية. فهذه المنظمات

المتحررة ستكون القاعدة التى تساعد وتزيد فى استمرارية التعلم والتطوير المستمر لأعضاء هذه المنظمات.

إن تدريب القادة يركز على عنصرين أحدهما شخصى والآخر تنظيمى. يركز العنصر الشخصى على الفرد وعلى النظام نفسه الذى يعمل هذا الفرد من أجله. ونحن المدربين لا نعمل لكى نصلح الناس ولكننا نحاول أن نحررهم ونجعلهم يبذلون كل ما فى وسعهم لتقديم أفضل ما لديهم، إن التدريب الناجح هو الذى يحدث تغييرات إيجابية للفرد والمنظمة على حد سواء.

سيرة المؤلفين:

إليزابيث بينشوت: هى مدربة للرؤساء التنفيذيين ومستشارة ومؤلفة، ولديها خبرة فى هذه المجالات تصل إلى ثلاثين سنة. وبصفتها مؤسسة لشركة بينشوت ورئيستها، قامت بتدريب مجموعة كبيرة من الرؤساء التنفيذيين والقادة فى شركات كبرى مختلفة باختلاف تنوع الأعمال التى تؤديها الشركات فى الولايات المتحدة مثل فورست سيرفز، وشركة القطارات الوطنية الكندية، وشركة حاسب آلى ضخمة، وسوق الأسهم فى نيويورك. ودربت إليزابيث مجموعة أفراد وشركات منذ أن بدأت هذه الشركات أعمالها مثل شركات الحاسب الآلى وشركات الخدمات الاجتماعية فى موسكو، وبدايات السيليكون فالى وشركات استشارية أخرى عديدة، وقدمت دراسات استشارية لمديرين تنفيذيين وموظفين كبار فى مؤسسات وشركات غير ربحية. كما أنها ترأست ثلاثة مجالس إدارات.

ألفت اليزابيث كتاباً بعنوان (المنظمة الذكية) وشاركها فى تأليفه جيفورد بينشوت، هذا الكتاب يشرح كيفية تحرير مواهب الموظفين المتميزين وتطويرها من خلال العمل الذاتى المشترك والمنظم فى بيئة عمل حرة.

فى أوائل عمرها كانت إليزابيث أخصائية فى إحدى العيادات الطبية النفسية الخارجية تقدم خدمات واستشارات نفسية للأفراد والجماعات والأسر. كما كان لها أعمال خاصة فى تقديم خدمات للأفراد فى شؤون حياتهم الخاصة. وقبل أن تؤسس شركة بينشوت، اشتركت فى تأسيس وإدارة العديد من قطاعات الأعمال بما فيها أعمال

صناعية ومركز لتدريب الأساتذة، وكانت أيضاً أحد الأعضاء المؤسسين لشركة حاسب آلي ضخمة وكذلك شركة (آي بي إم) العملاقة للحاسبات الشخصية وأيضاً جامعة ستانفورد.

درست إليزابيث في كلية ويلسلي، وتخرجت من جامعة ستانفورد في الفلسفة وعلم النفس، وحصلت على درجة الماجستير من جامعة أوريغن في التعليم وتنمية الأطفال وتنشئتهم، وشهادة ماجستير أخرى من كلية غودارد في الاستشارات النفسية.

جيفورد بينشوت: هو مؤلف ومحاضر عام ومدرب واستشاري في إدارة الابتكار والمواضيع المرتبطة بها. قدم خدماته التدريبية لمجموعة من الفرق التي أنتجت أكثر من خمسمائة منتج وخدمة من الشركات والمؤسسات والمقاولين والقادة في شركات ومنظمات كبرى كانت تبدي رغباتها في إيجاد وتوفير مناخ وبيئة عمل أفضل من أجل الإبداع والابتكار. تخصصه الدقيق يركز على الارتباط والعلاقة بين مشكلات العمل الصعبة والتطوير الذاتي للموظف. ألف كتاباً بعنوان مقاولات الأعمال: لماذا لا تترك المنظمة التي تعمل بها وتصبح مقاولاً ومتعهداً مستقلاً. نال هذا الكتاب انتشاراً واسعاً وحقق أعلى أرقام مبيعات، ونشر وترجم إلى خمس عشرة لغة. وضع وصفاً لكلمة: "إنترابرينيور" وأدرج هذا الوصف في قاموس "أمريكان هيريتج" وفي موسوعة ويبيستر. أما في كتابه الثاني المعنون بالمنظمة الذكية الذي ألفه بمشاركة مع السيدة إليزابيث بينشوت، فهو يوضح وجهة نظره في توسيع دائرة ثورة التغيير التنظيمي على كل مستويات الأعمال، من أكبر الأعمال الابتكارية الإبداعية إلى أصغرها. وقد كسب وبدأ عمله في مجال الإبداع والابتكار من خلال خبراته الشخصية، وهذه الخبرات تتفاوت منذ أن كان رئيساً تنفيذياً لشركة سيليكون فالي سوفت وير وشريكاً في منشأة فينتشر كابيتال، وحصل على براءتي اختراع في هاتين الشركتين.

تخرج من جامعة هارفارد بتقرير امتياز مع مرتبة الشرف في عام (١٩٦٥) في علم الاقتصاد. درس جيفورد علم الأعصاب في جامعة جون هابكين. وفي عام (١٩٩٩) شارك في تأليف عمل علمي بعنوان المقاولون وشركات الأعمال في الواقع، وهو دليل لتطوير الإبداع في مجال الأعمال.

الفصل الخامس
التدريب والاستشارات: هل يعنيان الشىء نفسه؟

إدجار شاين:

إن أفضل المواقف التى يجد بها الاستشاريون أنفسهم هى غالباً المواقف التى يمكن أن توصف بـ "التدريبية". ويمكن تحديد هذا النوع من المواقف التدريبية عندما يكون هناك شخص يبحث عن مساعدة فردية للعمل لمعالجة قضية خاصة به، أو أن يكون هناك مدير يطلب من الاستشارى أن يعمل مع موظف ليحسن أداءه الوظيفى أو أن يجعله يتخلص من نقاط الضعف فى أداء عمله. وبناء على هذه النظرة، فإن وظيفة الاستشارى هى أشمل من وظيفة المدرب، فنظام العميل الذى يطلب التدريب قد حُدد وعُرف على أنه أكبر من مجموع مشاريع التدريب الفردية التى يمكن أن يشارك بها أعضاء المنظمة. فعلى سبيل المثال، أجد نفسى فى الغالب فى مهمة تدريبية فردية مع مجموعة من أعضاء عمل معين فى الوقت نفسه، أعمل مع مجموعة أكبر وفى قضايا تنظيمية يمكن ألا توصف بأنها تدريب.

إذا حُدد التدريب على أنه العمل مع فرد معين، هل يمكن لأحد أن يتصور تدريب مجموعة من الموظفين فى وحدة تنظيمية متكاملة، أو حتى تدريب جميع أعضاء المنظمة؟ نعم، إذا كان هناك تحديد لعدد الأشخاص الذين يتم تدريبهم وتحديد المجالات التى يتدربون عليها. فإذا دُرب الرئيس التنفيذى على كيفية تطوير علاقاته مع مجلس الإدارة، أو إذا تدرب على مسائل تتعلق بإستراتيجيات المنظمة، يمكن لأى شخص أن يقول إن أى تغيير فى سلوك هذا الرئيس يمكن أن يؤثر فى كل نشاطات المنظمة، ولكن إذا تم تدريب مدير فى الإدارة الوسطى على كيفية تطوير نفسه ليكون أكثر فاعلية وأكثر تقدماً فى الأداء، فإن العلاقة بين هذا النوع من التدريب وفاعلية أداء المنظمة لن تكون مباشرة. وهذا معناه أن درجة التشابه بين التدريب والاستشارات تعتمد على مجموعة من العوامل هى:

١ – من يبادر لطلب التدريب؟

٢ – من هم الذين يتم تدريبهم؟

٣ – الأدوار التى يتدربون عليها.

٤ – القضايا التى يتدربون عليها.

فى التحاليل السابقة للاستشارات التى نفذتها أكدت على الحاجة إلى التمييز بين ثلاثة أدوار هامة ورئيسية يمكن أن يؤديها الاستشارى فى أية علاقة مع العملاء المتدربين. هذه الأدوار هى:

١ - أن يكون مقدم المعلومات متخصصاً وخبيراً فيها.

٢ - أن يكون مشخصاً وواصفاً العلاج للحالات التدريبية التى يتعامل معها.

٣ - أن تكون إجراءات أداء عمله تركز جل اهتمامها على مساعدة المتدرب حتى يساعد نفسه. (شاين ١٩٦٩، ١٩٨٧، ١٩٨٨، ١٩٩٩).

وفى كل هذه الأعمال والأدوار، يكون الهدف الأهم للتدريب هو مساعدة المتدرب الذى يتلقى التدريب مباشرة، وأن تكون هذه الأهداف هامة فى تأثيرها فى مدى صلاتها وتفاعلاتها مع النظام الأشمل للعميل وعلى المجموعة التى يعمل بها هذا العميل بصفة عامة.

يجب أن تكون لدى الاستشارى القدرة ليعمل بكل حرية أثناء أدائه لهذه الأدوار. ولكن عليه أن يبدأ باتخاذ إجراءات العمل. وحتى يتم معرفة الطريق الذى يمكن من خلاله تحديد ما إذا كان تشخيص الحالة التدريبية ووصف علاجها كان له علاقة باحتياجات العميل والمتدرب أم لا، فإن على الاستشارى تأسيس "علاقات مساعدة وتعاون" مع العميل تتيح له توضيح مشكلته للاستشارى بكل حرية. وهذا هو الطريق الوحيد الذى يستطيع من خلاله الاستشارى أن يحدد نوع المساعدة التى يبحث عنها العميل فعلاً.

أما فيما يتعلق بالاستشارات التنظيمية، فهى معقدة بشكل أكبر؛ لأن الاستشارى فى هذا النوع لم يفهم بعد ثقافة العمل فى المنظمة بشكل كافٍ ليستطيع أن يشخص بشكل دقيق حالات الخلل فيها، أو أن يقدم لها وصفات علاجية قابلة للتطبيق. لذلك نجد فى الاستشارات التنظيمية أن الاستشارى والعميل لابد أن يكونا فريق عمل يشترك ويتحمل كل منهم بشكل مشترك نتائج أعمالهم التشخيصية والعلاجية. ولكن يجب أن يكون واضحاً أن العميل هو الذى يتحمل المشكلة أساساً ويعانى منها، وهو مسؤول بشكل تام عن إيجاد حلول لها. وبتلك الوسيلة فإن الاستشارى يبدأ عمله مع العميل بعلاقات يتبنى دور الخبير المعالج أو المداوى للمشكلة التى يعانى منها نظام العميل، وهو بدوره يسهل إجراءات تحسين وتطوير الحالة الوظيفية الخاضعة للدراسة كما يحددها ويصفها العميل.

ويتضح الآن أن التدريب يمكن أن يعتبر أحد أنواع التدخل التى يمكن أن تساعد العملاء فى ظل ظروف معينة. وفى هذا الإطار، انظر إلى التدريب على أنه تأسيسى وتكوين مجموعة من السلوكيات والأعمال التى تساعد العميل ليطور طرقاً جديدة ليشعر بالمشكلات الموجودة لديه فى مجال العمل. وفى هذا الصدد تبرز لدينا القضايا التالية:

- متى ينبغى على المدرب أن يكون خبيراً قادراً على أن يوضح للعميل ببساطة كيف يرى ويشعر وينتهج سلوكاً معيناً فى موقف إدارى له ظروفه ومشكلاته المحددة؟

- متى يجب على المدرب أن يكون مشخصاً لمشكلة عمل معينة وواصفاً علاجاً لها، كما يوضح ويكتشف لماذا توجد لدى العميل مشكلة معينة ثم يقدم حلولاً مختلفة ومتعددة لهذه المشكلة؟

- متى يعمل المدرب وفق إجراءات معينة ويلتزم بها (مثل الطبيب النفسى) الذى يساعد العميل ليكون رؤيته الخاصة عن واقعه، ثم يبحث هو عن أساليب لتحسين سلوكه بنفسه؟

- إن توقيت وتوازن هذه العناصر يعتمد على ما إذا كان التدريب قد طلب من العميل نفسه أو أنه قد تم اقتراحه من أطراف أخرى فى المنظمة، وكذلك يعتمد على طبيعة دور ووظيفة العميل فى المنظمة وما هى قوة تأثير المنظمة فى العميل، وعلى طبيعة المشكلة التى يطرحها العميل للتدريب. لنتعرف فى البداية على الطرف الذى طلب التدريب.

من يبادر بإقامة العلاقات التدريبية؟

المبادرة من قبل المدير:

إن أحد مصادر المبادرة الرئيسية للتدريب عندما يكون هناك شخص ذو منصب عالٍ فى المنظمة يقترح أن هناك شخصاً آخر أقل منه فى الدرجة الوظيفية يجب أن يتلقى التدريب ليتخلص من نقاط الضعف التى تحد من فعالية أدائه وتعوق تطور مساره الوظيفى. والمثال السائد الذى يجسد هذه الحالة هو نموذج تقويم الأداء الذى يحمل الرقم (٣٦٠) درجة الهادف إلى جمع تغذية مرتدة وآراء عن حالة عمل معينة من المديرين

والزملاء والعاملين فى الإدارة. ثم يراجع ويتفحص مدرب خارجى هذه المعلومات مع الشخص المرشح للتدريب؛ لأن النقاش يمكن أن يكون غير ودى أو فعال لو عقد مع رئيس الموظف الذى سيتلقى التدريب. فلو أن مشكلة الموظف المرشح للتدريب حددت أساساً من قبل رئيسه، فإن هناك قضية ستبرز فى هذا الصدد تتعلق بالجهة التى سيرسل لها تقرير ونتائج التدريب، فهل يرسل إلى رئيس الموظف الذى تلقى التدريب، أو أن التدريب موضوع خاص بين المدرب والمتدرب، ولذلك يجب أن يرسل إلى المتدرب (فلاهارتى، ١٩٩٩).

فإذا قرر المدرب أن يرسل تقرير التدريب إلى الإدارة، فإن الوضع هنا قد يكون أقرب إلى التدريب أو تلقين المعرفة العلمية، ويمكن أن يتناسب ذلك مع نموذج الاستشارات والتدريب. ففى مثل هذه الحالات، فإن المدرب يعمل من أجل الرئيس، حتى لو تظاهر أو ادعى أنه يحاول مساعدة المتدرب بذاته. وفى هذه الحالة، فإن على المدرب أن يؤدى عمله باعتباره خبيراً مشخصاً للحالة العملية وواصفاً العلاج المناسب؛ لأن النتائج السلوكية المطلوبة من التدريب قد حددت من طرف آخر غير الشخص الذى يتلقى التدريب. فخيار المتدرب الوحيد فى هذا الموقف هو هل يدخل فى مثل هذا التدريب أم لا، وهل يبذل جهداً ليغير من سلوكه ووجهة نظره ويتهيأ ليتعلم شيئاً جديداً. إن نتائج هذا التدريب ستكون نافعة للمتدرب وللمنظمة التى يعمل بها بشرط أن يكون التدريب قد عالج جوانب الضعف فى أداء وسلوك الموظف فعلاً وعمل على تطويرها. على أية حال، فى أغلب الأحيان إذا لم يناسب التدريب ظروف المتدرب وشخصيته، فإن النتيجة ستكون الفشل للتدريب، أو أن المتدرب سيتبنى معطيات التدريب لفترة قصيرة دون أن يحدث أى تغيير حقيقى فى سلوكه على المدى الطويل. فمن وجهة النظر الاستشارية هذه، فإن هذا النوع من التدريب عالى المخاطر. هناك طرق عديدة تؤدى إلى فشله. فالرئيس قد يكون لم يتعرف على الموقف المبدئى للحالة التدريبية بشكل دقيق، وقد يكون أيضاً لم يقم بعملية الاتصال والتشاور بشكل واضح لتحديد مدى الحاجة إلى هذا النوع من التدريب، وقد يكون الاستشارى لم يفهم ما هو المطلوب منه فعلاً، ويمكن أن يكون المتدرب من الأساس لا يرغب فى التدريب أو قد لا يكون قادراً عليه.

على أية حال هناك طرق بديلة يمكن أن يستخدمها الرئيس ليجعل التدريب أقرب إلى النجاح. من هذه الطرق أن يقوم الرئيس بشرح المشكلة التى يعانى منها للمدرب (الاستشارى)، ولكن يجب ألا يتوقع من المدرب أن يخطره عن نتائج التدريب مباشرة.

فالرئيس قد يكون معداً لنتائج تدريبية معينة يمكن أن تكون غير متوقعة. فعلى سبيل المثال، من خلال التدريب المكثف والشامل، يمكن أن يكتشف المتدرب أنه لا يتناسب مع أعمال المنظمة، ومن ثم يترك عمله فيها. فإذا قبل الرئيس هذه النتيجة المحتملة، فعلى المدرب فى هذه الحالة أن يتدخل ويحدث تغييرات جذرية تطويرية فى سلوك الموظف يمكن أن تؤهله فى أن يبدأ مساعدة نفسه وتطويرها ذاتياً. فى هذه الحالة أدى الرئيس فى الواقع دور الاستشارى من خلال محاولته مساعدة المتدرب. مثل هذه القضية، كما سنرى تتفاعل وتتداخل مع الفهم المرتبط بهدف التدريب ومحتواه. فهل الرئيس يريد أن يساعد المتدرب/ الموظف ليتمكن هذا الموظف من النمو والتطور بشكل عام وشامل، أم أن الرئيس يريد من الموظف أن يتعلم وجهة نظر معينة أو مجموعة من القدرات والكفاءات التى لها صلة بأعمال المنظمة مثل التدريب على بنود الميزانية عن طريق استخدام الحاسب الآلى؟

المبادرة من قبل الموظف:

عندما يطلب عضو معين فى المنظمة بعض المساعدة التدريبية من خارج المنظمة، أو من أحد الموظفين داخلها، فإن هناك علاقة تدريبية قوية أو علاقة استشارية فردية تنشأ بين هذا الموظف والمدرب. فأعمال التدريب والاستشارات تندمج فى هذا العمل بدرجة كبيرة، وتساعد المتدرب لأن يكون هدفاً رئيسياً. فى هذا الموقف لم توضع أو تُوصف نتائج التدريب مقدماً من قبل المنظمة، كما أن القضايا المطروحة فى هذا الموقف قد لا تكون ذات صلة مباشرة بمشكلات المنظمة. هذا النوع من التدريب/ الاستشارات يرتبط بما نواجهه حين يطلب أحدُ مساعدتَنَا التدريبية. فهل نخبر المتدرب ماذا يجب عليه أن يعمل/ هل نشخص الحالة التدريبية لهذا الموظف بشكل فردى ثم نستخلص النتائج ونصف العلاج المناسب له، وهل ندخل فى بناء علاقات شخصية مع هذا المتدرب لمدة من الوقت حتى نتعرف على كيفية مساعدته بشكل أفضل؟ (سيشن، ١٩٩٩) هذه القضية تحدث دائماً داخل الأسرة. كما أنها تحدث بين الأصدقاء، وأيضاً تحدث بين الآباء والأطفال وبين الأساتذة والطلاب، ولذلك فهى علاقة شاملة لكل العلاقات الإنسانية ويجب تعلمها من قبل الجميع. فالتدريب والاستشارات الشخصية يجب أن يكونا جزءاً من أية مجموعة من المهارات التى لابد أن يتصف بها الشخص البالغ.

من الذى يتم تدريبه؟

إن طبيعة العلاقة التدريبية الاستشارية مع المتدربين تعتمد على مكانة المتدرب ومركزه الوظيفى. فإذا كان التدريب موجهاً على وجه الخصوص إلى الرئيس التنفيذى أو أحد المسؤولين التنفيذيين الكبار فى المنظمة، فعلى المدرب فى هذه الحالة أن يبنى علاقات متساوية مع المتدرب، أو أن يجعل علاقاته متفوقة عليه، وإلا فإن الرئيس التنفيذى لن يصغى لما يقوله المدرب، أو أنه سيشعر بالانزعاج من هذه العلاقة التدريبية. كما أن احترام المدرب للرؤساء التنفيذيين، يمكن أن يكون هذا الأسلوب مهماً للغاية للمدرب فهو يساعده فى بدء عمله بصيغة إجراءات نموذجية معينة ليتأكد من أن أسلوبه يؤدى إلى بناء علاقات قوية قبل أن يحدد معالم وإرشادات التدريب ونصائحه العلمية وكذلك قبل أن يصف الحلول المقترحة.

أما إذا كان المدرب أعلى من المتدربين بشكل واضح من حيث الرتبة والمنصب الوظيفى، فسوف يكون هناك تفاعل ديناميكى فعال ومختلف بينهما - فيمكن للمتدرب أن يتوقع ويطلب بشكل ملح أن يقدم له المدرب نصيحة عمل علمية معينة. ولكن مشكلة هذا النوع من النصائح أنها قد لا تتناسب مع شخصية وميول المتدرب أو أن تلائم ظروف عمله ومن ثم سيكون مصيرها الإهمال أو أن تكون لها آثار سلبية تدميرية على العمل بدون وعى. فالموظف أو المتدرب لا يمكن فى الواقع أن يقول للمدرب الذى يعلوه فى الدرجة العلمية أو القانونية أو الوظيفية أنه لا يفهم ما تم طرحه أو أنه لا يوافق على الاستشارة أو النصيحة العملية التى طرحت، أو أنه سبق أن جرب مثل هذه الوصفة العلاجية ولكنها لم تثبت صلاحيتها. ولذلك، فإنه رغم أن هناك إغراءً كبيراً لتصبح خبيراً قوياً فى مثل هذه المواقف، إلا أنه يجب أن تقاوم مثل هذا الإغراء. فحتى يكون المدرب فعالاً، يجب عليه أن يشترك فى عملية تحقيق واستقصاء واسعة ومفتوحة مع المتدرب ليتمكن من بناء علاقات متساوية معه قبل أن يحدد نوع المساعدة العلمية التى سيقدمها للمتدربين.

إذا كان المدرب متساوياً مع المتدرب من حيث الصفة القانونية والوظيفية، فيظل المتدرب يشعر بالدونية النسبية بسبب أن وجوده فى التدريب متعلق بمشكلة لم يتمكن هو من حلها، وبسببها تم اختياره وترشيحه لهذا التدريب. ففى الثقافة الغربية ليس محبباً أو مقبولاً أن يشعر الآخرون أنك بحاجة إلى المساعدة؛ لأن هذه الحالة تعنى ضمناً أنه ينقصك القدرة على مساعدة نفسك ومعالجة مشكلات العمل بنفسك. لذلك يجب على

المدرب المساعد أن يؤسس علاقات قوية أولاً مع المتدربين خصوصاً إذا كان التدريب يتضمن عناصر وعوامل تمس شخصية المتدرب.

ما الدور الذى يتم تدريب الفرد عليه؟

لابد أن نفرق بين حالتين من حالات التدريب، وهما إذا كان المتدرب قد رشح للتدريب بسبب مشكلة شخصية مرتبطة به أو أن لديه مشكلة خاصة بعمله بصفته رئيساً تنفيذياً. فالقضايا الشخصية يمكن حلها من خلال اكتساب مهارات جديدة كأن يكون الموظف ماهراً فى استخدام الحاسب الآلى أو أن يطور موظف معين قدراته الخاصة حتى يتمكن من تحقيق درجات وظيفية أعلى فى المنظمة. أما فيما يتعلق بقضايا المنظمة فيمكن أن يكون التدريب عن طريق البحث عن بدائل عمل تدريبية جديدة لإدارة فريق العمل التنفيذى بشكل أفضل من أجل تحسين أساليب وإجراءات إستراتيجية المنظمة، كيف يطور الرئيس التنفيذى تفكيره التسويقى الإستراتيجى لترويج مزيد من السلع والخدمات التى تنتجها المنظمة ويعتمد عليها مستقبلها فى العمل، أو كيف يتم التعلم على أنظمة حاسب آلى خاصة تعالج وتتعامل مع وضع ميزانية للمنظمة أو أنظمة محاسبية يمكن أن يعتمد عليها مستقبل المنظمة.

إذا كان الشخص مستقلاً فى تطوير عمله، فإنه يمكن تطبيق نفس الأفكار السابقة عليه. ففى البداية لابد من بناء علاقات مساعدة بين المدرب والمتدرب، ثم بعد ذلك يبدأ المدرب فى ممارسة عمله. أما إذا كانت حالة الشخص المرشح للتدريب مرتبطة بأعمال المنظمة بصفة مباشرة، فإن الحالة تصبح أكثر تعقيداً. افرض على سبيل المثال أن الرئيس التنفيذى يهدف من التدريب أن يطور مهاراته ليحقق أكبر قدر من الفائدة والإنتاجية من فريق عمله، كأن يكون يريد منهم أن يتنافسوا بشكل أفضل ليتولوا مناصب إدارية عليا فى المنظمة، ويحفز الموظفين العاملين معه للعمل بشكل أكثر جدية. فكيف للمدرب/ أو الاستشارى أن يقرر ما إذا كان هذا الهدف هدفاً مناسباً، مأخوذاً فى الاعتبار أن تحقيق هذا الهدف قد يؤدى إلى إلحاق الضرر بالموظفين الأقل رتبة بالمنظمة. كيف يمكن للمدرب/ الاستشارى أن يتعامل مع هذا الموقف إذا كان يشعر أن هذا العمل هو تفكير إستراتيجى خاطئ ويضر بمصلحة المنظمة؟ إذا كان المدرب من خارج المنظمة، يمكن له أن ينسحب من مثل هذا النزاع، أما إذا كان المدرب هو أحد أعضاء المنظمة أو

أحد المسؤولين فى قطاع الموارد البشرية بها، فلا يمكن أن يؤدى المهام الملقاة عليه والتى يمكن أن تتناقض مع مصلحة المنظمة، يمكن للمدرب أن يساير الموظف المرشح للتدريب فى رغباته واحتياجاته التدريبية، ولكن فيما يتعلق بالاستشارى حتى لو كان مستشاراً داخلياً، فإنه لابد أن يأخذ فى الاعتبار الاحتياجات الكبرى والأشمل لنظام المنظمة التى رشحت المتدرب حتى لو أحدث ذلك نوعاً من المواجهة والتحدى مع أهداف الرئيس التنفيذى.

يمكن أن يفترض شخص ما أن قضية معينة مشابهة يمكن أن تحدث فى التدريب الشخصى. فالمدرب قد لا يوافق على الأهداف التى تم وضعها من قبل المتدرب، ولكن إذا كانت هذه الأهداف قد وضعت من قبل أشخاص وأطراف يعملون فى المنظمة، فليس أمام المدرب إلا الالتزام بها حتى لو لم يلتزم بها المتدرب. وهذا الأسلوب يطلق عليه تلقين المعرفة أو "الإغراء بالقوة" حيث يجد المدرب نفسه يتعامل معها ومضطراً لأن يلتزم بها. وهنا يمكن القول مرة أخرى إن المستشار يحاول أن يكون مساعداً على التقدم ولكن بالنسبة للمدرب فإن المنظمة تضع أهداف التدريب وما على المدرب سوى مساعدة العاملين لتحقيق هذه الأهداف (سيشن، ١٩٩٦).

ما الهدف أو القضية الفعلية للتدريب؟

يمكن لأهداف التدريب أن تشمل كل شىء ابتداءً من مساعدة الموظفين لكى يتعلموا أنظمة الحاسب الآلى، إلى مساعدتهم ليوسعوا من آفاق تفكيرهم ورؤاهم لما تقوم به المنظمة من أعمال. وأقرب الأمثلة التى توضح لنا وظيفة التدريب هى أعمال وأدوار المدرب الرياضى، حيث يقوم بمساعدة اللاعب ليطور مهاراته، فى إرسال كرة المضرب فى لعبة التنس الأرضى وذلك من خلال الملاحظة والفحص والتشخيص، ثم إعطاء انطباعات وردود أفعال على أدائه، بعد ذلك يوضح المدرب للمتدرب كيفية أداء العمل بشكل صحيح، ثم يحدد طرق التدريب والأهداف التى يسعى هذا التدريب لتحقيقها. أما النوع الآخر من التدريب فيكمن فى الحالة التى تم شرحها سابقاً التى تشير إلى أن المدرب يراجع مع المتدرب نتائج تقويم النموذج المرمز بـ (٣٦٠ درجة) الخاص بردود أفعال الموظفين وآرائهم. فى كتاب له أورد فلاهرتى (١٩٩٩) حالة دراسية توضح كيف يمكن للرئيس التنفيذى أن يوسع من أفقه ومن نطاق تفكيره لكى يصبح منافساً ومناسباً لوظائف أعلى فى المنظمة.

إن افتراضى هو أن كل هذه الأهداف سواء كانت واضحة وخاصة بتطوير مهارة عمل معينة لدى المتدرب أم أهداف مجردة وغير محددة مثل إعادة صياغة طريقة التفكير لشخص فى أمور معينة، ففى كلتا الحالتين، على المدرب أن يقيم علاقات تعاون مع المتدربين حتى يحقق عمله النجاح المطلوب وهذا المطلب يمكن أن يكون واضحاً نسبياً فى المجالات الشخصية المجردة، ولكنها لا تلقى الاهتمام الكافى عندما يكون التدريب موجهاً نحو تطوير مهارات معينة لدى المتدرب. فقد لاحظت شخصياً أثناء تدريب الموظفين على استخدام الحاسب الآلى أن المدرب يتحول سريعاً إلى وظيفة الخبير أو الطبيب ويبدأ بإعطاء أوامره وتعليماته إلى المتدرب دون إحساس بالمشكلات التى يعانى منها هذا المتدرب. فأنا أعتقد أن هذا المدرب لم يسأل أبداً عن أوجه القصور التى لدىّ بصفتى متدرباً أو مشكلاتى المتعلقة بكيفية استخدام الحاسب الآلى أو التعرف على النمط التعليمى الذى يتناسب مع ميولى وقدراتى الخاصة. فالمدربون يقفزون مباشرة إلى إعطاء الأوامر والتعليمات التدريبية، ومن ثم يجد المتدرب نفسه يصارع ويجاهد ويقاوم هذه التعليمات ولا يتعلم منها شيئاً.

أما فيما يتعلق بالجانب التنظيمى، فإن السمة متشابهة إلى حد كبير مع سابقتها. فهل نحن نتحدث عن التدريب الخاص بمهمة معينة أو إستراتيجية أو أهداف، أو عن التدريب الخاص بالوسائل أو القياس أو الطرق العلاجية التى تستخدمها المنظمة لإنجاز أهدافها؟ اعتقد أن المدربين أكثر حساسية واهتماماً لاحتياجات المتدرب من حساسيتهم تجاه المسائل المتعلقة بالأهداف والمهام؛ لأن احتياجات المتدرب مجردة بشكل أكثر وليست ملموسة ومحددة. وعندما يكون التدريب موجهاً لوسائل أداء العمل وإجراءاته، فإن المدربين يبدؤون فعلاً وبسرعة بممارسة وظائف المدربين الحقيقية وينسون إقامة علاقات ودية وعملية مع المتدربين تساعدهم على أداء أعمالهم. وهذا التوجه يعود إلى التنفيذ الضعيف لمعظم خطط العمل مثل أنظمة الحاسب الآلى الجديدة، أو إعادة هندسة العمل، أو دوائر الجودة أو برامج الجودة الكلية، أو النظام الذى يطلق عليه (٣٦٠ درجة) الخاص بالتغذية المرتدة، وما شابه ذلك. فإذا كان المتعلمون لا يشاركون فى تصميم المادة العلمية التى ينوون التعلم منها، فلن يتعلموا بالمستوى الذى تتوقعه منهم منظماتهم، ولن يتعلموا أيضاً المعارف والمهارات التى تحتاج إليها هذه المنظمات. ولتجنب هذا الأمر، على المدربين أن يكون لديهم المهارات فى وضع إجراءات وقواعد التدريب، مثلما يفعل الاستشاريون.

الخاتمة:

إن التدريب جزء من العمل الاستشارى. ولكى ينجح التدريب، فإن المدرب لابد أن يكون قادراً مثل الاستشارى على تأسيس علاقات تعاون مؤازرة مع الأطراف المرشحة للتدريب. ولكى تقام مثل هذه العلاقات، فمن الضرورى أن يبدأ المدرب فى انتهاج أسلوب عمل نموذجي يتضمن كل ما يتعلق باحتياجات المتدرب ومشكلاته الحقيقية، وتكوين فريق من المتدربين والمدرب تكون مسؤليته تحمل نتائج التدريب بشكل مشترك ومتضامن. أما عن كيفية تطوير علاقات التدريب ونشاطاته؛ فإنها تتوقف على الجهة التى تبادر بإنشاء هذه العلاقة، وتتوقف أيضاً على الحالة الرسمية والوضع الوظيفى لكل من المتدرب والمدرب، وكذلك إذا كان المدرب سوف يتعامل مع قضية تدريبية خاصة بالمرشح نفسه أو أنه سيتعامل مع مشكلة لها ارتباطات مباشرة مع المنظمة ذاتها، وما إذا كان أيضاً محتوى التدريب يتعلق بأهداف المنظمة ومهامها أو أن التدريب موجه إلى إجراءات العمل بالمنظمة والوسائل المستخدمة فيها. وفى كل هذه الحالات، على المدرب أن يمتلك القدرة على الحركة بشكل سهل ليتبنى أدوار المستشار، ويكون لديه معلومات الخبير، وأن يكون كذلك فاحصاً وواصفاً للعلاج. إذن إن المهارة القصوى التى لابد أن يتسم بها المدرب هى تقويم الواقع لحظة بلحظة الذى يجعله فعلاً يؤدى أدواره بشكل مناسب.

سيرة المؤلف:

إدجار شاين: هو أستاذ فى الإدارة ومحاضر بارز فى معهد ماساتشوست للتقنية المعروف باسم (إم أى تى) فى كلية سلوان للإدارة. وهو متخصص فى دراسة الثقافة التنظيمية وإجراءات الاستشارات، والتغيير والتعلم التنظيمى، وإجراءات البحوث، وبناء وتطور المسار الوظيفى للموظف. قادته أعماله ونشاطاته البحثية إلى التخصص والاهتمام بمواضيع عديدة مثل دراسة فى غسيل أدمغة أسرى الحرب الكوريين واليابانيين، إلى دراسة التطوير الإدارى والاشتراكية التنظيمية، وله اهتمامات أخرى هامة فى تطوير المستقبل الوظيفى للموظف. وميوله الأكاديمية فى ثقافة المنظمة تمت بشكل رئيسى من العمل الميدانى مع منظمات تهتم بشكل كبير بهذا الفرع الهام من فروع العمل.

شارك إدجار فى تأليف سلسلة هامة اسمها أديسون – ويلى، تختص بالتطوير التنظيمى، وقدم استشارات عديدة لشركات كبيرة مختلفة حول العالم فى مجالات الثقافة وتطوير المنظمة وتحسين المستقبل الوظيفى للعاملين ويعتبر أحد المؤسسين لحقل علم النفس التنظيمى.

من مؤلفاته تطبيقات الموارد البشرية أثناء التحول التنظيمى، وهل هم متخصصون ثقافياً؟ والثقافة الإدارية والتنظيمية: هى ميسراً ومسهلاً أو مقيماً وساكناً فى التحول التنظيمى، وكتاب قائد المستقبل، وإجراءات الاستشارات، والبحوث العملية، والتحرى والتقصى المعملى: هل هما متشابهان؟ وكيرت لفين فى قاعة المحاضرات، وفى الحقل، ونظرية التغيير، ملاحظات على أسلوب التعلم، وبناء علاقات متينة للتعلم، البقاء الوظيفى، إستراتيجية العمل ودور التخطيط، والثقافة الإدارية والتنظيمية هى ميسراً ومسهلاً أو ساكناً ومقيماً فى التعلم التنظيمى؟ ورؤية معملية فى حقل العمل، وكاريير إنشور، اكتشف قيمك وأهميتك الحقيقية، ثقافة المنظمة والقيادة، وعلم النفس التنظيمى، التفاعل والتطور الوظيفى للعاملين، التعليم الاحترافى: بعض الاتجاهات الجديدة، إجراءات الاستشارات ودورها فى تطوير العمل فى المنظمة، الاشتراكية التنظيمية ووظيفة الإدارة والتغيير التنظيمى والفردى من خلال أساليب الجماعة.

الجزء الثانى
الدور والهوية

كل ما سيرد فى هذا الجزء سيكون مخصصاً للعاملين. سوف نصف جميع الوظائف والأدوار المتعلقة بالأطراف التى تشارك فى النشاطات التدريبية. فهذا الجزء يبدأ مع ريتشارد بيكهارد الذى يتبنى الفكرة القائلة إن المدرب هو شخص يقدم المساعدة للعاملين ويعطيهم صورة نموذجية للمدرب المثالى، وماذا يجب عليه أن يعمل لكى يصبح مدرباً هاماً. فى كتابه المعنون بـ (مساعدة القادة لكى يتعلموا) يقول ديك إن المدربين أنفسهم بحاجة إلى نفس المساعدة الخاصة بالتطوير الذاتى والشخصى التى يقدمونها هم للرؤساء التنفيذيين. فإذا أراد المديرون أن يكونوا قادة، فيجب أن يجيبوا عن السؤال المتعلق بـ(من أين سنبدأ؟) ويجيب عن هذا السؤال ريتشارد ليدر من خلال اهتمامه بموضوع ومفهوم القيادة، ويذكرنا أنه إذا أردنا كمدربين أن نجعل الآخرين يشاركون فى التدريب بشكل فعال - وبالتأكيد قبل عملية التخطيط للتدريب أو التنفيذ - يجب علينا أن ننظر إلى جوهر الأشياء وإلى الجوانب الداخلية ونغوص فى باطن العقل والذات حتى نفهم أنفسنا أولاً. كما أن جيم كوزيز وبارى بوسنر ربطا عملية التدريب بموضوع الرؤساء من خلال أفكارهم فى القيادة وحددا أهم الجوانب والمواضيع الرئيسية التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار والخطوات العملية التطبيقية الضرورية لجعل هذا العمل يتم تنفيذه بشكل جيد وسليم. أما مارشال غولد سميث وزميله هوارد مورغان فقد وسعا من فكرة التدريب لتصبح نوعاً من (علاقات القيادة) من خلال تقديمهم لفكرة تدريب الفرق بشكل جماعى. فهم يطرحون أساليب تدريبية عالية القيمة والفعالية بإمكانها أن تحفز العاملين وتنمى مواهبهم بشكل متزامن. كما أن توماس كرين أخذ فكرة الجانب الإيجابى فى التدريب وكون مجموعة من الأفكار والآراء فى مجالات متعددة لابد أن يأخذها أى مدير أو رئيس يرغب أو يخطط أن يكون مدرباً فى المستقبل. إن التركيز المحورى فى كل أنواع ومراحل التدريب يجب أن يكون على " الشخص الذى يتم تدريبه". وقد استمد كل من دون غرايسون وكيرى لارسن أفكارهم من هذه القاعدة وشرحوا ستة مخاطر أو مآزق شائعة فى هذا الموضوع وأوضحوا لنا كيف يمكن تجنبها من خلال ما يجب عمله ويهتم به كل من المدرب والمتدرب.

وبالعودة للفكرة الأساسية المتعلقة بمساعدة القادة على التعلم، قدم شيب بيل قواعد لهذا الموضوع منها قاعدة المعلم والمرشد الخاص وفكرة النصح والتعليم كأساليب وأهداف تعليمية تخدم التدريب. ويذكرنا ديباك سيثى أنه باستخدام الأسلوب الصحيح، فإن ردود الفعل الخفية الهامة يمكن أن تكون متاحة ومتوافرة لنا من خلال مصادر غير متوقعة - فالسؤال الذى يطرح فى العادة المتعلق بـ(من هو) سوف يكون قريباً جداً منا بشكل يومى فى المنزل وفى العمل. كما ناقش بروز ليود أدوار المدرب فى كيفية إدارة العلاقات بين المسؤولية والقيادة والتعلم، وأوضح كيف أن طبيعة القوة ودورها وسوء استعمالها يمكن أن تغير من فاعلية وديناميكية هذه العلاقات فى حالة معينة أو فى موقف واحد أو فى منظمة واحدة. أما روبرت ويذرسبون فقد اختتم هذا الكتاب من خلال عرضه لأربع قواعد وأهداف للتدريب تتناسب مع كل السلسلة المتعلقة بالمهمة والوظيفة ومستقبل الموظف فى العمل ونتائج العمل. فقد ناقش القضية من ناحية وضوح الأهداف والأدوار وبين كيف يمكن تطبيق النموذج الخاص بكيفية الدخول فى علاقات تدريبية.

الفصل السادس
تدريب المدربين

ريتشارد بيكهارد:

إن نشاط التدريب مهم للغاية للمنظمات، ويعتبر أحد المكونات الأساسية للتطوير التنظيمى، أو ما يعرف اختصاراً بـ(أو دى (organizational development (OD)، وكذلك أعمال الاستشارات التنظيمية. ففى خلال السنوات الخمسة الماضية، أصبح التدريب يشكل لكثير من المنظمات العلاقة الرئيسية بينهم وبين عملائهم.

لقد انطلقت وانتشرت شبكات التدريب الاحترافى المتخصص فى العديد من مجالات وحقول الأعمال وخصوصاً الولايات الواقعة على الشواطئ الغربية والشرقية من الولايات المتحدة. وهناك العديد من المواقع على شبكة المعلومات الدولية دشنت ومؤتمرات عقدت لهذا الغرض. وقد صدر على الأقل ثلاثة كتب فى التدريب سوف تنشر قريباً.

فى العام الماضى اتصل بى استشاريون يعملون فى منظمات كانت إدارتها قد بدأت فى أعمال تطبيقية لموظفيها تعتمد بشكل رئيسى على التدريب. وكان هناك منظمتان هامتان متخصصتان فى الاستشارات التدريبية فى مرحلة تغيير فى تطبيقات وأساليب أعمالهم، تنفقان أموالاً طائلة على الساعات التى تخصصانها لتدريب الرؤساء التنفيذيين العاملين معهم.

إن مجموعة المقالات والعناوين الفرعية المقدمة فى هذا الفصل تحدد وتوضح الأهداف الشاملة للعلاقات التدريبية مثل: مساعدة القادة لكى يتعلموا. وفى نطاق هذا الهدف الشامل، يوجد العديد من الأهداف المحددة والدقيقة التى تتطلب من المدرب قدرات ومواهب مختلفة.

إن أكثر أنواع العلاقات والنشاطات التدريبية انتشاراً موجهة نحو تزويد المستفيدين من التدريب بتغذية مرتدة ونتائج عن التدريب، وغالباً ما تكون هذه النتائج مستمدة من العديد من المصادر لتكون قاعدة وأساساً لتصميم خطة عمل لتطوير أداء الرئيس التنفيذى فى عمله. أما الأهداف الأخرى فهى لتطوير مهارات العلاقات الشخصية والاتصال مع

الآخرين. أحياناً تكون العلاقات مخصصة لتطوير عمليات التخطيط المتعلقة بالمستقبل الوظيفى للشخص الذى يتلقى التدريب. وفى العادة كذلك يغطى عقد التدريب إجراءات التخطيط مدى الحياة.

ورغم أن التدريب يعتبر مفيداً للغاية لكل عملائه، إلا أنه لا يوجد معايير صارمة له تحدد قدرات المدربين ومواهبهم المهنية. كما أنه لا يوجد أيضاً فرق واضح بين التدريب المتقدم، والتدريب من قبل الرئيس أو التدريب من الأصدقاء ومن الزملاء فى العمل.

ولذلك نجد أن مجال عمل الاستشاريين الذين يصنفون أعمالهم على أنها تدريب رسمى ومهنى محترف تتباين بشكل كبير للغاية. ففى أحد الجوانب نجد أن هناك مجموعة من المكاتب والمراكز الاستشارية والتدريبية المتخصصة مثل شركة كيلتى وغولد سميث الذين يستخدمون أساليب وطرقاً تدريبية معقدة وطاقم عمل تدريبى مدرباً ومؤهلاً بشكل عالٍ جداً. وفى الجانب الآخر هناك مجموعة من الاستشاريين الذين يعملون بشكل دائم فى منظمات معينة مستشارين لها لتطوير أدائها التنظيمى، وتقديم مجموعة من الآراء الاستشارية النافعة للمتدربين من داخل تلك المنظمات خصوصًا الأفراد الراغبين فى تصميم تطبيقات فردية أو جماعية لهم.

وكما قلت رغم أن شبكات ومراكز التدريب المتطورة جداً مازالت تتشكل فى الوقت الحاضر، إلا أنه لا يوجد هناك معايير مهنية رسمية لتحديد قوتها وفعاليتها. فأى شخص أو أية جهة يمكن أن تعلق لافتة صغيرة يكتب عليها أنه مدرب. إن إثارة موضوع نقص المعايير الرسمية لتحديد القدرات والمواهب الفردية فى حقل التدريب أصبحت قضية شخصية للعاملين فى مجالات تطبيقات التدريب بهدف إنشاء قاعدة علمية يستطيعون من خلالها الحكم على مدى قدرات ومواهب العاملين فى هذا المجال ليحددوا حاجاتهم إلى التحسين والتطوير والنمو. ولحسن الحظ فإن الاستشاريين العاملين فى مجال التدريب الذين أصبحوا على وعى تام بهذه القضية ويطلبون المساعدة تزداد أعدادهم يوماً بعد يوم.

منذ سنوات عديدة مضت، طلب منى ديفيد نادلر الرئيس التنفيذى لشركة دلتا للاستشارات أن أقدم بعض التدريب للاستشاريين الأفراد فى منظمته الذين يحتاجون بالفعل إلى تدريب. والسيد نادلر ملتزم بأن يقدم للموظفين العاملين معه تنمية وتطويراً مستمراً لمهاراتهم، وكان طلبه هذا يتناسب بالفعل مع نظرته القيمة إلى العمل.

بدأت أقضى يوماً كل شهر فى منظمة دلتا، فالعاملون الذين يرغبون أن يحددوا لهم وقتاً للقائى يمكن أن يفعلوا ذلك خلال هذا اليوم. وكانت جميع المحادثات أثناء الاجتماعات مع الأفراد سرية للغاية ومبنية على الثقة المتبادلة بيننا. وقد دفعت لى منظمة دلتا مقدم أتعابى حتى لا يكون هناك صلة بين المبلغ المدفوع والموظف الذى يتم تدريبيه.

عدد كبير من المستشارين بدؤوا يجتمعون معى، وتم أيضاً الاتصال بمجموعة كبيرة أخرى من الاستشاريين الذين سمعوا عن الترتيب المتبادل للاجتماعات الذى يتم وفق رضاء الطرفين. وبدأت فى ذلك الوقت بتطبيقات عمل رسمية، حيث أقابل الناس فى مكتبى أو أقدم لهم الاستشارة عبر الهاتف.

كانت توقعاتى الأولية أن تكون استشاراتى انعكاساً للقضايا التى يحضرها المتدربون من واقع أعمالهم الخاصة. إلا أن العمل تطور بشكل سريع وواضح وأصبح من الضرورى أن تكون أعمالى لها صلة بالجانب الشخصى والمهنى للمشاركين. فبالإضافة إلى اختيار وفحص أمثلة من واقع أعمالهم، بدأت اطلع على قضايا خاصة بحياتهم الرسمية والعملية وفى بعض الحالات على أمور تتعلق بحياتهم الشخصية الخاصة. فبدأت لقاءاتنا واجتماعاتنا تأخذ طابعاً تدريبياً واستشارياً شاملاً. ومنذ البداية طلبت من المتدربين السرية والثقة التامة. فما يحدث فى قاعة التدريب يجب ألا يطلع عليه أحد سوى المتدربين أنفسهم. وخلال السنوات الخمسة الماضية زاد عدد المتدربين، لذلك يوجد هناك الآن مجموعة كافية منهم بإمكانهم الاستمرار ودعم هذا التطبيق العملى المحدود.

ولقد تولد لدىَّ العديد من الأفكار والرؤى من هذا العمل. إحدى هذه الأفكار أنه من الصعب جداً على الناس الذين يصنفون أنفسهم على أنهم مساعدون لغيرهم أن يتلقوا هم مساعدة. ويمكن تقسيم المشاركين معى فى التدريب إلى نوعين أساسيين من المتدربين.

النوع الأول ذو خبرة عالية ومتفوقون فى أعمالهم وكانوا استشاريين يرغبون فى الحديث مع شخص أكبر منهم سناً وأكثر خبرة فى قضايا لا يرغبون فى الحديث عنها مع أى شخص آخر. وهذه الحالة تنطبق على الرؤساء التنفيذيين الذين قالوا لى إنهم يشعرون بالوحدة والعزلة، ويواجهون صعوبة كبيرة فى إعطاء الثقة لأى شخص فى منظمتهم. أما الاستشارى القادم من الخارج الموثوق به فيمكن أن يقوم بدور المدرب فى داخل المنظمة ويضيف قيمة إلى عملها.

أما النوع الثانى فهو يخص الأشخاص الحديثى العهد بممارسة نشاط التدريب فقد شاركوا العمل التدريبى مع المتدربين، ولكنهم شعروا بأنهم أقل أماناً وضماناً لإستراتيجيتهم التدريبية. فهم شعروا أنهم بحاجة إلى استشارة أطراف أخرى أكثر خبرة منهم فى مجال الاستشارات والتدريب قبل أن يبدؤوا تنفيذ خططهم التدريبية داخل المنظمة.

وكنت أعرف من خبراتى السابقة أن العمل المهنى/الاحترافى المتخصص سواء كان خاصاً بنجوم رقص الباليه أو عمل أفضل المطربين ليس مهماً فيه درجة النجاح التى وصل إليها هؤلاء المبدعون، فهم بحاجة دائمة إلى تدريب. فالشخص الذى يريد مساعدتهم لابد أن يكون متلائماً مع أعمالهم ومنسجماً معها، ولابد أن يطبق معاييرهم كأن يغنى أغانى رقص الباليه مثلاً، أو أن يؤدى بعض الأدوار والتجارب الخاصة برقص الباليه. وافترضت بشكل منطقى أن الاستشاريين يمكن أن يكونوا فعلاً بحاجة إلى الشيء نفسه. فالمدربون فى مجال الترفيه مثل الموسيقى/ الرقص والرياضة يؤدون أعمالهم بشكل ناجح وفعال. ورغم أنهم لا يقومون بأداء الأفعال الخاصة بالمهارة بأنفسهم، إلا أن لديهم القدرة والاستطاعة ليقدموا المساعدة للأشخاص الذين يؤدون أعمالهم وأدوارهم حديثاً.

أنا مسرور وأشعر بالغبطة؛ لأننى أعد فى عالم الاستشارات المتميز "شخصاً حكيماً". فالتزامى هو أن أقدم المساعدة للتطبيقيين ليستمروا فى تنمية وتحسين قدراتهم فى التأثير فى المتدربين.

سيرة المؤلف:

ريتشارد بيكهارد: هو مستشار فى التنظيم ومؤلف وأستاذ فى الإدارة وفى السلوك التنظيمى فى كلية سلوان للإدارة فى معهد ماساتشوست للتقنية المعروف اختصاراً بـ (إم آى تى) حيث عمل هناك لمدة واحد وعشرين عاماً. تتكون تطبيقاته العملية بشكل أساسى من العمل مع تعقيدات وظروف الإدارة المختلفة وعمليات التغيير والتحول الإدارى والتطوير والنمو التنظيمى والمؤسسى. فهو يعتبر "أباً" فى حقل تطوير أعمال المنظمة.

ألف ريتشارد ثمانية كتب، وكتب مجموعة هائلة من المقالات العلمية والأكاديمية. وكان آخر كتاب له بعنوان (عامل التغيير): حياتى، تطبيقاتى، وانتهى من تأليف هذا الكتاب عام

١٩٩٧، ونشر عن طريق مؤسسة جوسى - باس. وبمشاركة إدجار شاين سلسلة أديسون - وسلى، (أو دى) وكان رئيس تحرير لها كما شارك فى تأليف سلسلة (دركر فونداشن فيوتشر) التى حققت أعلى رقم مبيعات (حيث بيع أكثر من ستمائة ألف نسخة) بأربعة وعشرين لغة حول العالم. وتشمل مطبوعات هذه السلسلة كتباً عديدة منها قائد المستقبل (الذى يعتبر من الكتب الخمسة عشر التى حققت أعلى رقم مبيعات حسب تقديرات مجلة الأعمال الأسبوعية (Business Week). ومنظمة المستقبل، ومستقبل الجماعة التى أعطاها موقع أمازون دوت كوم المتخصص فى بيع الكتب على شبكة المعلومات الدولية المرتبة الأولى فى مجالها.

أما أحدث حقول التدريب والتدريس الذى عمل بها ديك فتشمل حلقات عمل للمنظمات الوطنية للإدارة فى إيرلندا وفى فنلندا وأستراليا وكندا والدانمارك وفنزويلا. كما عقد مؤتمرات عن القيادة فى المنظمات لكل من القطاعين الحكومى والتجارى.

فى عام ١٩٨٤م أقامت كلية سولان للإدارة على شرفه جائزة ريتشار بيكر. وهذه الجائزة تمنح سنوياً لأفضل مقال يكتب فى موضوع تخصصه فى مجلة سولان للإدارة. وفى عام ١٩٩٢، أنشأ معهد اسمه (Family Firm Institute) جائزة أخرى باسمه حيث تمنح هذه الجائزة سنوياً لأفضل شخص يؤدى فى مجال هذا العمل بشكل صحيح. وفى عام ١٩٩٤، أيضاً أنشئت جائزة باسمه تهتم وتتخصص فى العمل التنظيمى، وهى جائزة تمنح من مكتب الإدارة العامة فى المملكة المتحدة وهذه الجائزة تعطى لأى منظمة أو وكالة فى القطاع العام عملت أفضل برنامج عمل فى تطوير أعمال المنظمات والمؤسسات فى بريطانيا.

كان من آخر عملائه من الصناعيين ورجال الأعمال مديرون كبار من شركة (إمبريال كيميكال إندسترى) فى المملكة المتحدة و(نورسك هيدرو) فى النرويج، و(ماستر كارد إنتر ناشيونال) فى الولايات المتحدة الأمريكية.

أما فى حقل العمل الصحى، فعمل مع العديد من القادة الذين يعملون فى مراكز صحية أكاديمية فى الولايات المتحدة. ومع الخدمات الصحية الوطنية فى بريطانيا. كما عمل مستشاراً مع العديد من المنظمات والمؤسسات المشهورة من ضمنها (ماك آرثر فونداشن آند كومون ويلث فوند). وكان له هواية ورغبة قوية فى أعمال الأسرة: ففى عام ١٩٨٠، أنشأ برنامجاً بحثياً فى كلية سولان للإدارة فى (إم آى تى) العملاق والمتطور

الذى أصبح فيما بعد يعرف باسم (Family Firm Institute). ويصدر هذا المركز مجلة دورية متخصصة ربع سنوية. كما أسس شبكة معاهد البحوث فى الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا.

كما عمل ريتشارد فى العديد من مجالس الإدارات فى الكثير من الشركات والمنظمات، من ضمنها (دركر فونداشن) مركز التعليم التنظيمى فى إم آى تى ومعهد التطوير البحثى، والعديد من الأكاديميات الإدارية وشبكة الـ (أو دى) جمعية المخططين للموارد البشرية.

إن ريتشارد هو مدرب شخصى ومرشد وملهم للعديد من مؤلفى هذا الكتاب.

الفصل السابع
مرآة القيادة
لماذا يجب علىَّ اتباعك؟

ريتشارد ليدر:

لا أعتبر نفسى أفشى سراً عندما أقول إن الكثير من القادة فى الوقت الحاضر تسيطر عليهم فكرة التغيير وهم مغرمون بها. فهم يواجهون تحدياً من عدة جهات. ولكن لماذا يحقق بعض القادة نجاحات فى عمليات التغيير فى حين يفشل الآخرون فى تحقيق ذلك؟

سوف أناقش بشىء من العمق والتفصيل الأسباب الخارجية التى تعوق أعمال القادة الهادفة للتغيير وتفشلها - الفشل الذى يعوق عملية التنبؤ بحاجات السوق أو الفشل فى الابتكار والإبداع، علماً أن الفرق الحقيقى بين النجاح والفشل فى الوقت الراهن يمكن أن يكون عائداً إلى أسباب داخلية، كأن يكون السبب مثلاً متعلقاً بمدى ارتباط القادة بأرواح وقلوب أتباعهم ومشاركتهم لهم فى أعمالهم. فأهم اختبار حقيقى للقيادة فى الوقت الحاضر هو تحديد مما إذا كان القائد يجعل العاملين معه يشاركونه فى اتخاذ القرارات أم لا.

هل يتبعك الناس؟

ما الذى يجب أن نفعله فى الوقت الحاضر لنجعل الناس تساهم فى أداء عمل القيادة؟ ما هى الخطوات التى يجب أن نقوم بها حتى نحث الموظفين ليقفوا وراء الأهداف العامة للمنظمة ويساندوها؟ فى البداية أقول إنها تحتاج إلى القيادة الذاتية. إن أحد الفروقات الكبيرة بين القائد الناجح والقائد الفاشل تعود إلى طبيعة شخصية كل منهما، وعما إذا كان لديهما القدرة على إدارة وقيادة أنفسهم بشكل فعال. فالشخصية الموثوق منها تكون صفة العظمة ملازمة لها فى أى شىء تؤديه وتكون مسؤولة بشكل كبير عن النشاط والقوة والانسجام داخل المنظمات التى تتميز بالإنتاج والأداء المتميزين.

لذلك إن الدور الرئيسى للقادة فى أمكنة العمل الحديثة هو الإجابة عن الأسئلة التى يطرحها عليهم العاملون معهم (المرؤوسون) مثل: لماذا يجب علىَّ أن اتبعك وأطيع أوامرك؟

لماذا يجب علىَّ أن أثق بك بشكل مطلق؟ يجب على القادة أن ينظروا إلى أنفسهم فى "المرآة" حتى يتمكنوا من الإجابة عن هذه الأسئلة بأنفسهم. يجب عليهم أن يعلموا أن صفات القيادة تكتسب وتنبع من داخل النفس البشرية. إن مدى التزام المرؤوسين بأوامر القادة ومشاركتهم لهم فى تحقيق أهدافهم تأتى من خلال طرح أسئلة صعبة أولاً حول الصفات والسمات الشخصية للقائد.

انظر إلى مرآة القيادة:

خلال خبرتى العملية التى استمرت أكثر من ثلاثين عاماً مدرباً، لفت انتباهى بشكل كبير ودائم الشجاعةُ التى يتسم بها القادة العظماء؛ فهم يتفحصون وينظرون إلى أنفسهم من الداخل. ويفهمون بشكل جيد أن السمات "اللينة" فى القيادة تتساوى فى درجة الأهمية مع السمات الصعبة. إن مُنظرى "عصر المعرفة" قالوا منذ مدة طويلة إنه إذا أردت أن تقود مجموعة جديدة من العاملين، فإنه من الضرورى أن تقود بطرق جديدة. وهذا يعنى ضرورة استعمال طرق حديثة فى القيادة.

ورغم أن هناك العديد من القادة المتحمسين للأفكار والآراء المتعلقة بسمات القائد فى العصر الحديث، إلا أن البعض الآخر من القادة اتخذ موقفاً معادياً لما يعرف بالتغيير الكبير فى هذا المجال. فهؤلاء القادة كانوا يرفضون فى السابق الأفكار التقدمية حيث كانوا ينظرون إليها على أنها أفكار مثالية. وبعد أن وصل المستقبل الثورى المتطور وأصبح واقعاً فى الوقت الحاضر، تحول سلوك ومواقف هؤلاء القادة من الأفكار إلى مواقف الخوف والغضب.

أين الخرائط والإرشادات الجديدة؟

فى الأيام الجميلة الماضية، كان يمكن التنبؤ بظروف الاقتصاد وحالة السوق، وكان بإمكان القائد أن يقول فى ذلك الوقت "إن هذه الأمور البسيطة ليست لى ولا تخصنى، فأنا سأستمر فى أداء العمل الذى يؤدى إلى نتائج إيجابية". هذا الخيار لم يعد قائماً للغالبية العظمى من القادة فى الوقت الحاضر. والسبب يعود إلى الجهود الشاقة التى يبذلونها من أجل استقطاب وإغراء العاملين الموهوبين للعمل معهم. فمعظم القادة الذين حققوا معدلات عالية من التطور والتفوق للعديد من السنوات يواجهون الآن صعوبات كبيرة

ويكافحون من أجل إغراء الأفراد العظماء الموهوبين للعمل معهم فى شركاتهم ومن ثم إبقاؤهم بها.

يجب أن يتم اكتشاف جميع القادة فى القرن الواحد والعشرين. إن المكتشفين الذين أنشأوا هذه الأمة لم يكن لديهم خرائط أو إرشادات أو أدلة. كان لديهم فقط طموحهم وإمكانياتهم وفرصهم المتاحة. بعضهم حقق أهدافه ووصل إلى مبتغاه، إلا أن الكثير منهم لم يتمكن من تحقيق أهدافه. فإذا كان المتنبئون، أصحاب الرؤية المستقبلية على حق فيما يقولون، فهذا يعنى أنه على مستوى المستقبل المنظور فإننا سوف نكون مكتشفين أيضاً. سوف يكون لزاماً علينا أن نعمل بكل جد ونشاط وإخلاص وندخل فى معترك العمل دون الاستعانة بمجموعة قليلة من الإرشادات والأدلة. يجب علينا أن نتعلم كيف نبنى الثقة عندما نقود الناس إلى عالم وظروف جديدة.

لماذا يجب علىَّ أن اتبعك؟

إن الموظفين أصحاب المعرفة فى الوقت الحاضر لا يتبعون ولا ينقادون وراء قادتهم بشكل أعمى. فهم على قدر عالٍ من التعليم والحكمة والذكاء بشكل كبير، ويعون تماماً خياراتهم واحتياجاتهم. فمدى مشاركتهم فى العمل وانتماؤهم إليه يعتمد على ما يودعونه من ثقة بقادتهم. دعنا نفترض للحظات قليلة أنه طلب منك أن تعقد اجتماعاً لتجرى مقابلة شخصية مع مديرك أو رئيسك الجديد. ماذا ترغب أن تعرفه عن هذا الشخص كقائد؟ افرض أنك تعرف بعض الأمور الأساسية المتعلقة بهذا المدير من خلال اطلاعك على سيرته الذاتية مثل خبرته العملية وأسرته وهواياته وبقية المعلومات الضرورية والأساسية التى تُضَمَّن عادة فى السير الذاتية. ما هى الأسئلة التى سوف تطرحها على هذا القائد؟.

فى مواقع وأمكنة العمل الحالية، يبحث معظم المرؤوسين أو التابعين لقائد أو رئيس معين عن قيادة ذات معنى ومنطق – أى أنهم يبحثون عن القادة الذين لديهم هدف وقيم ورؤية شجاعة. معظم الناس يعرفون أن قادتهم ليس لديهم كل الإجابات على ما يمكن أن يطرحوه عليهم مـن أسئلة، ولكنهم سوف يشاركون فى طرح الأسئلة عليهم بأى حال.

إن القيادة العقلانية والمنطقية تتطلب الثقة، والثقة تعتمد على طبيعة ومكونات الشخصية. فى كتابه: المبدأ – القيادة المركزية، يقول ستيفن كوفى (١٩٩٠) إن موروثاتنا محكومة "بصفات أخلاقية" ومبادئ ذات قيمة عالية مثل الحفاظ على المواعيد والأقوال

والأمانة والشجاعة. فالصفة تتعلق بطرح سؤال لماذا (لماذا يجب على أن اتبع هذا الشخص؟). هناك الكثير من القادة فى الوقت الحاضر يؤكدون ويركزون على "الخلق الشخصى" للقائد من خلال طرح سمة قيادية معينة ثم استعمال العبارات الصحيحة لها. وكى يقوموا بذلك نجدهم يبذلون جهوداً كبيرة خاطئة، ويركزون على شكل ومظهر القيادة وليس على جوهرها. فهم فقدوا شخصياتهم وأدوارهم من ثم فقدوا ثقة الناس.

إن الشخصية أو صفات الشخص تأتى من داخله ثم تظهر إلى الخارج. يمكن تلخيصها فى مجموعة كلمات لرجل الدين إنجليكانى وقد وجدت فى قبره فى ويست منيستر أبى حيث قال:

"عندما كنت شاباً وحراً، وكان تصورى وخيالى دون قيود ولا حدود، حلمت أن أغير العالم. وعندما كبرت وأصبحت أكثر تعقلاً وحكمة، اكتشفت أن العالم لن يتغير، ولذلك قللت من طموحاتى ورؤيتى إلى حد معين، وقررت أن أغير بلدى فقط. ولكن بدأ لى أن تغيير بلدى لا يخلو من الصعوبة. وعندما تقدم بى العمل قليلاً وبدأت أدرك بشكل أفضل، وفى آخر محاولة لى يائسة، قررت أن أغير فقط أسرتى والقريبين منى، ولكن بكل أسف وحزن شديد لم يتغير أحد منهم. والآن وأنا أتمدد على فراش الموت، اكتشفت فجأة أنه لو كنت قد غيرت ما فى نفسى فقط فى البداية، ثم قياساً واقتداءً بهذا التغيير، يمكن أن أغير أسرتى. ومن خلال إلهامهم وتشجيعهم يمكن أن أحسن من أداء بلدى، ومن يدرى فربما كان يمكن أن أغير العالم أجمع".

جوهر القائد أهم من مظهره:

إن شكل القائد الخارجي لا يخلق الثقة. فاستجابة الآخرين لنموذج القائد تعتمد على الدرجة التى يبرز هذا القائد ما فى جوهره وما فى داخله للخارج.

فالجوهر يختبئ تحت السطح، وهو محتوى القائد ومخزون القيم لديه. إن الروح تكمن فى جوهر الأشياء مثل الهدف والقيم والرؤية والشجاعة. فعندما نكتشف أنفسنا من الداخل، ونغوص فى أعماقها، ثم نتعلم منها كيف نقود الآخرين بموجبها، تصبح بعد ذلك القيادة إجراءات استكشافية طموحة نحو المستقبل.

إن أول عامل مـهم وشـجـاع فى القـيـادة هو طرح السـؤال التـالى: "من نـحن أو من نكون" قبل طرح السؤال "ماذا نفعل". فعندما نركز على السؤال المتعلق "بمن نكون" قبل السؤال "ماذا نفعل" نكتشف الغرائز القيادية فينا.

أيهما فى موضع القيادة، جوهرك أم مظهرك؟

إن السـؤال الهام الذى يجب أن يطرحه كل شـخص على نفسه اليوم هو: "من الذى يقود؟ هل هو شكلى أى النموذج الخاص بى أو قيمى الداخلية - أى ما هو موجود لدىّ من قيم جوهرية؟ فعندما نقود الآخرين من دواخلنا، نستطيع أن نبنى الثقة. وعندما ندمج أنفسنا مع ما نقوم به من عمل، سوف تزول كثير من المشكلات القيادية.

إن مـوضـوع "مرآة القيـادة" يشكل الخطوة الأولى التى تسـاعد على توضيح معنى جوهـر القيادة. فهى تطرح معلومات مهمة عن شخصيتنا القيادية. فمن خلال تعبئة النموذج التالى، لابد أن نغوص تحت السطح وداخل النفس وفى أعماقها ونبحث فى مرآة الذات عما فى داخلها من قيم قيادية.

إن القادة الحاليين ذوى الفاعلية العالية لديهم إحساس قوى تجاه ما بداخلهم من قيم ومبادئ، فلديهم أهداف حقيقية وقيم ورؤية للأشياء التى ترشدهم فى قيادتهم. يحث روبرت غريـــــن ليف (١٩٧٧) فى كتابه "القيادة الخادمة" القادة على أن "يتجاوزا العقلانية الواضحة والواعيـة" ويبحثوا عن "المجهول وغير المعلوم" حتى يتمكنوا من القيادة من داخل الذات. إن هدفنا هو مهمتنا وهو السبب الذى ولدنا من أجله. إنها الخاصية المركزية أو الجوهر الذى يجب أن تتشكل منه القيادة وهو دائماً أكبر من ذواتنا. إنها تلهمنا وفى الوقت نفسه هى التى تمنحنا الميزة التى تجذب الآخرين إلى العمل وتساعد على الاحتفاظ بهم وإبقائهم فى هذا العمل.

يقول غرين ليف "إن موضوع القيادة والخدمة يعتمد بشكل كبير على الحدس" أو الحاسة السادسة. فهو يعتقد أن الرؤية الذاتية الداخلية للأشياء هى "المكون الرئيسى الذى يعول عليه أثناء تأدية خدمات وأعمال القيادة". فعندما نكتشف الأهداف والغايات الموجودة فى دواخلنا وننجزها، نستطيع أن نحصل على المعايير التى جاء بها غرين لايف من أجل أن نصبح قادة - نقدم خدمة: "هؤلاء الذين قُدمت لهم الخدمة نمو كأشخاص

وهم الطبقة الأقل حظاً وامتيازاً فى المجتمع ... فقد يستفيدون من أسلوب القيادة هذا، أو على الأقل ... ألا يعانوا من المزيد من الحرمان".

لا يمكن أن نجد غايتنا فى كتاب، مع التأكيد على أن كتابات القادة يمكن أن تكون مساعدة وملهمة للقادة الجدد. وحتى تكون قيادتنا لها هدف معين، يجب علينا أن نكون على استعداد فى أن ننظر إلى مرآة أنفسنا من الداخل لنفهم جوهر ذواتنا، ثم نجعل مهاراتنا وسلوكياتنا وسماتنا القيادية تنطلق منها.

إن الغموض وعدم التأكد الذى تعانى منه بيئة العمل فى الوقت الحاضر يجعلنا نهتم كثيراً ونبحث عن القادة الذين ينطلقون من جوهرهم. فنحن بحاجة إلى القادة الذين يمكن أن نثق بهم، والذين يعتمدون فى أساليب قياداتهم على الكمال والوحدة التى لا تأتى إلا من خلال التطابق بين القول والفعل؛ لأنه فى الوقت الحاضر الذى تتغير فيه أعمال الشركات والمنظمات بشكل سريع يبرز القائد الناجح الذى يهتم بالموظفين ويشجعهم على الالتزام والمشاركة فى اتخاذ القرارات؛ لأنهم هم الذين يستطيعون بالفعل أن يحددوا ملامح طريق النجاح للمنظمة.

الشكل رقم (٧-١) مرآة القيادة*:

متى كانت المحاولة الأخيرة التى نظرت بها إلى أعماق نفسك من الداخل وتأملت ما بداخلها؟ متى كانت المحاولة الأخيرة التى اختبرت الآراء والطرق القديمة لأداء عملك وبحثت عن الجوهر الحقيقى لعملك.

أجب عن الأسئلة التالية وأعط إجابتك درجة تبدأ من (١) إلى (٧). الرقم (١) يدل على إجابتك (بلا) عن السؤال بشكل قاطع ومحدد. أما الرقمان (٢) و (٣)، فيعنيان أن لك صلة بالإجابة بشكل متكرر ورقم (٤) يعنى أحياناً، والإجابة برقم (٥) و (٦) تعنى ارتباطاً متكرراً، واستعمل رقم (٧) لتجيب بنعم وبدون تردد. ضع رقم إجابتك فى المربعات التى أمام كل سؤال.

١ - هل لدى قيم واضحة كقائد؟ ☐

٢ - هل الأفراد العاملون معى - المرؤوسون - على علم بقيمى من خلال أعمالى الرئيسية والهامة التى أقوم بها؟ ☐

٣ – هل مراكز القوة فى نمط قيادتى واضحة؟ ☐

٤ – هل أبذل جهوداً متواصلة تركز على مواطن القوة لدىَّ من أجل تطوير وتنمية الذات؟ ☐

٥ – هل لدىَّ حس ورؤية واضحة فى هدفى كقائد؟ ☐

٦ – هل أتجنب الالتزام بالفكر القيادى يومياً؟ ☐

٧ – هل لدى رؤية واضحة عن معنى القيادة؟ ☐

٨ – هل العاملون معى يعرفون ويفهمون وجهة نظرى عن معنى القيادة؟ ☐

٩ – هل لدى رؤية واضحة لما يجب أن أنجزه كقائد؟ ☐

١٠– هل أتباعى يعرفون رؤيتى لأنى أوصلها لهم من خلال الاتصال؟ ☐

١١– هل أخصص وقتاً لأراجع أساليب قيادتى وأنظر إلى ردود أفعال الآخرين تجاهها؟ ☐

١٢– هل لدىَّ "أعضاء مجلس إدارة" مستشارون متخصصون فقط فى تقويم أساليب قيادتى يمكن مشاركتهم ومشاورتهم حول موضوع أساليب وطرق قيادتى وردود الأفعال حولها؟ ☐

١٣– هل دونت أهدافى الشخصية عن القيادة؟ ☐

١٤– هل يعكس تنفيذ أعمالى أهدافى القيادية؟ ☐

* تم استخدام هذا التمرين بناء على إذن منح لنا من برنامج القيادة من الداخل "١٩٩٨ The investment groop".

الشكل رقم (٧-٢) إعطاء الدرجات وتفسيرها:

ضع الأرقام التى سجلتها فى الرسم التالى. أولاً افرز الأسئلة ١، ٣، ٥، ٧، ٩، ١١، ١٣، ثم ضع الأسئلة ٢، ٤، ٦، ٨، ١٠، ١٢، ١٤ .

فأول مجموعة من الأعداد التى تمثل (١، ٣، ٥، ٧، ١١، ١٣) تقيم مدى وضوح إمكانياتك ومزاياك القيادية الجوهرية. أما مجموعة الأعداد الأخرى التى تمثل (٢، ٤، ٦، ٨، ١٠، ١٢ ، ١٤) فهى تقيم إلى أى حد يمكنك تطبيق هذه المزايا القيادية الجوهرية. الحالات التى تقل فيها عن (٥) درجات هى مجالات نمو وتعنى أنك فى طريقك لاكتشاف من أنت، وماذا تعمل كقائد. فـ"جوهرنا" يحدد من نكون نحن بالفعل. وعندما نكتشفه ونتعلم كيف نقود انطلاقاً منه ومن خلاله، نكون قد بدأنا فى بناء الثقة مع الأشخاص الذين يتبعوننا فى العمل.

الأسئلة

	١٣		١١		٩		٧		٥		٣		١			
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	٧	٧	
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	٦	٦	
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	٥	٥	
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	٤	٤	الدرجات
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	٣	٣	
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	٢	٢	
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	١	١	
١٤		١٢		١٠		٨		٦		٤		٢				

الأسئلة

سيرة المؤلف:

ريتشارد ليدر: هو مشارك فى إنشاء مجموعة Inventure، وهى منظمة متخصصة فى مساعدة الأفراد والقادة وفرق العمل ليكتشفوا قوة الهدف الخاص بهم. وبصفته رائداً فى حقل تصميم العمل ووضع رؤية للحياة، أصبح ريتشارد مؤلفاً ومحاضراً ومدرباً للقادة على مستوى العالم. كما أنه مشهور أيضاً ومعروف على أنه متحدث ومتخصص فى مجال "مهارات الحياة" الضرورية للقرن الواحد والعشرين.

ألف وشارك فى تأليف أربعة كتب هى: المبدعون، ومهارات الحياة، وإعادة ربط وتجهيز حقائبك وأمتعتك وهو كتاب حقق أعلى رقم مبيعات على مستوى العالم ونشر فى أربع عشرة لغة. كذلك كتاب قوة الهدف. كما ساهم أيضاً فى نشر كتاب لمؤسسة بيتر دركر بعنوان قائد المستقبل. وقد قدم إلى الجمهور بواسطة شخص هام من مجلة (فاست كومبنى) وهى أسرع مجلة تنمو فى مجال قطاع الأعمال التجارية فى الولايات المتحدة الأمريكية. وهو الآن كاتب عمود صحفى على شبكة المعلومات الدولية فى موقع نفس المجلة.

يحمل ريتشارد درجة الماجستير فى مجال علم النفس الاستشارى من جامعة (نورثرن كولورادو) ولديه أيضاً شهادة استشارية وطنية لمستقبل العمل. لديه درجة البكالوريوس فى علم النفس من كلية (غوستافوس أدلفوس) التى اختارته ليكون "شخصاً مميزاً فى الخدمات الإنسانية"؛ نالت دراساته اعترافاً من مؤسسة بوش، التى منحته التكريم الخاص بالاستمرار والمتابعة الدراسية "تجديد عمل الموظف بعد مضى نصف خدماته". أما زبائنه والمتعاملون معه فهم الشركات الأمريكية الخمسمائة العملاقة المعروفة باسم (فورشن- ٥٠٠) مثل (ثرى إم، وموتورلا للاتصالات)، ونورث ويسترن ميوتشوال لايف، وأمريكان إكسبرس وشركة ساتورن.

يقود ريتشارد كل عام حملة مغامرة راجلة فى سفارى تنزانيا فى شرق إفريقيا. وهو يعتقد بصدق أن كل واحد منا مولود لهدف، وهدفه هو تدريب الأفراد والقادة ليكشفوا هذا الهدف.

الفصل الثامن
عندما يكون القادة مدربين

جيمس كوزيز وبارى بوسنر:

القيادة هى علاقة. وأحياناً تكون العلاقة من شخص إلى مجموعة من الأشخاص، وأحياناً أخرى تكون من طرف واحد إلى طرف آخر. وبغض النظر عما إذا كانت العلاقة هى من طرف واحد إلى طرف آخر أو إلى آلاف الأطراف، فالقيادة هى علاقة بين أطراف يطمحون إلى أن يقودوا وأطراف أخرى تختار أن تتبع.

وتؤيد الحقائق هذه النظرة. فعلى سبيل المثال، من خلال إخضاع بعض العوامل الهامة للاختبار لقياس النجاح لثلاث وظائف عليا فى منظمة كبيرة وجدت جودى تيلور وزملاؤها فى مركز القيادة الإبداعية (سى سى إل) أن عامل النجاح الأول فى القيادة هو "حسن العلاقة مع المرؤوسين" (تيلور ١٩٩٨). والدراسات المبكرة التى أجريت عن طريق مركز القيادة الإبداعى توضح وتؤكد أن من أهم وأقوى الأسباب التى تعوق نجاح الرؤساء التنفيذيين فى أعمالهم هو عدم إحساسهم وعدم قدرتهم على فهم وجهات نظر الآخرين.

إنه شىء غريب ومثير للاهتمام أن نجد أنه حتى فى هذا العالم الذى يتغير فيه كل شىء ونحصل على معلومات عنه من شبكة المعلومات الدولية من خلال جزء من مليون من الثانية، إلا أنه ما زال الرأى الشخصى للإنسان يمثل ويبقى هو أصل الحقائق. فمن خلال مسح بحثى نفذ عن طريق شبكة المعلومات الدولية، تم طرح مجموعة أسئلة على القراء التقنيين لمجلة فاست كومبنى فى عام (١٩٩٩) للاستيضاح منهم " أى من العوامل الجوهرية الهامة سوف تؤثر فى نجاح العمل خلال السنوات الخمسة القادمة – سواء كانت مهارات تتعلق باستخدام شبكة المعلومات الدولية أو أنها تتعلق بالمهارات الاجتماعية؟" (٧٢٪) اختاروا المهارات الاجتماعية مقارنة بـ (٢٨٪) اختاروا المهارات المتعلقة بالشبكة الدولية – ورغم أن الناس يكملون ويجيبون على استطلاع الرأى هذا من خلال الحاسب الآلى وشبكة المعومات الدولية، إلا أنهم حددوا أن العامل المهم والحاسم ليس عامل التقنية ولا المواقع المتخصصة على الشبكة وإنما الذى يهم أكثر هو موقع الناس.

كما أجريت دراسة أخرى توصلت إلى النتائج نفسها. وقد نفذت هذه الدراسة من قبل مجموعة المتحالفين العموميين وهى مجموعة عمل خيرية لا تهدف إلى تحقيق أرباح من أعمالها. وكان هدف الدراسة مخصصاً وموجهاً إلى خلق قيادات شابة ممن يستطيعون أن يساندوا ويعملوا على تقوية الجماعات التى يعملون معها ومن أجلها بغض النظر عن حجم ومضمون هذه الجماعات وأهدافها. فقد طلب المتحالفون العموميون (١٩٩٨) معرفة آراء أفراد تتفاوت أعمارهم من ثمانية عشر عاماً إلى ثلاثين عاماً فى موضوع القيادة. وكان من ضمن بنود أسئلة الدراسة سؤال يتعلق بالمزايا الجوهرية الهامة التى يجب أن يتحلى بها أى قائد ناجح. فالإجابة التى قدمت من جميع المشاركين الذين تقع أعمارهم بين الثامنة عشرة إلى الثلاثين كانت "أن ترى المواقف والمسائل من وجهة نظر الطرف الآخر "أما العامل الثانى فقد كان" الاندماج والتعامل مع الآخرين بشكل فاعل". وأجمعوا – الشبان والكبار – على أن النجاح فى القيادة هو نجاح فى العمل والإدارة، ونجاح فى الحياة السابقة والحالية، (القيادة) تشكل وظيفة كيف نعمل ونتعامل مع بعضنا البعض.

إننا ندرك عن طريق الحدس أن المدير عندما يكون مدرباً، فإن الثقة والاحترام فى التعامل الشخصى مع الآخرين عوامل هامة للغاية لنجاح عمله. فنحن مطلوب منا أن نتعلم مهارات ومعارف جديدة وندخل فى مغامرات أخرى، ونجرب سلوكيات أعمال لم نتعود عليها ثم نفشل بعض الأحيان – مثلنا مثل بقية الناس – قبل أن نحقق النجاح. فنحن لا نقوم بالتدريب إلا إذا اكتملت لدينا الثقة. إن المتدرب هو من يقودنا ومن يرشدنا. لذلك لابد أن نلغى من عقولنا وبشكل نهائى صورة المدرب صاحب الوجه القاسى والصارم الذى يرمى الكرسى أمامه ويتصرف بغطرسة متناهية، والذى يعطى الأوامر ويرفع صوته على المتلقين. يمكن أن تصلح مثل هذه السلوكيات فى مسرحية جيدة تعرض على المسرح، ولكن من المؤكد أن هذا النوع من السلوك سوف يؤدى إلى إضعاف وإعاقة أداء العمل بشكل كبير للغاية.

إن نجاح القيادة الفردية التى تتعامل مع (رجل لرجل) تعتمد على قدرة القائد على بناء علاقة حميمة ودائمة يمكن أن يرى من خلالها المتدرب أن المدرب هو شريك عمل ونموذج للأداء يقتدى به. بمعنى آخر، لا يمكن أن تأمر الآخرين لكى ينفذوا عملاً معيناً بأفضل ما لديهم من طرق، أو تأمرهم بأن يحسنوا أو يطوروا من أدائهم انطلاقاً من موقعك القيادى فقط. أى أن الموقع القيادى وحده للمدير لا يؤهله أن يكون قائداً ناجحاً. فأنت تستطيع

أن تحقق نتائج غير عادية من خلال رؤيتك للأشياء ومن خلال روحك الداخلية وعواطف وقلبك.

نعم قلبك، وهذا يثبت أن أفضل القادة هم الأشخاص ذوو الاهتمام والعناية والحرص على مصالح الآخرين. وقد اكتشفنا هذه الحقيقة عندما كنا نعمل كتابنا المعنون بـ (تحفيز وتشجيع القلب) عام ١٩٩٩ . ونود تطبيق بعض الأفكار التى وردت فى هذا الكتاب على دور القائد عندما يمارس مهنة المدرب[١]. ونقدم هنا ثلاثة عوامل من أهم العوامل الجوهرية التى يبدو أنها تساهم بالشكل الأكبر فى إقامة علاقة تدريبية ناجحة وتحافظ عليها (كوزيز وبوسنر ١٩٩٩).

١ - ضع معايير واضحة.

٢ - توقع الأفضل.

٣ - قدم مثالاً نموذجياً للقيادة.

ضع معايير واضحة:

لقد شرح تونى كوديانى مدير فرع شركة توشيبا فى الولايات المتحدة هذا الموضوع عندما قال "إن لدىّ الحاجة فى جعل علاقتى مع زملائى علاقة شخصية. فأنا لا أرى فرقاً بين الحياة العملية والحياة العادية اليومية للشخص. فالتشجيع والاهتمام والرعاية وحث الآخرين يأتى من القلب. فهو يأتى من القلب إلى القلب وليس من العقل إلى القلب. هذا الشعور يجب أن يكون حقيقياً وغير زائف.

إن كوديانى هو واحد من الذين يحبون الناس. فهو يحب أن يشترى لهم هدايا، وكذلك يحب أن يدعوهم ليوافقوه فى رحلاته البحرية، كما يحب أيضاً أن يطبخ لهم. ولدى كوديانى أحد عشر شخصاً من الأقارب والأعمام، سافر بهم جميعاً إلى إيطاليا. وعندما تسأل أى فرد من الذين يعملون معه ستجد أن إجاباتهم بدون استثناء تؤكد أنهم يودون أن يكونوا معه وبقربه بشكل دائم. فهو يجعلهم يشعرون دائماً بالبهجة والسعادة.

١- إن جزءاً من هذا الفصل مقتبس من كتاب "تحفيز وتشجيع القلب" مرشد للقائد ليتعرف على الآخرين ويكافئهم. من تأليف (جيمس كوزيز وبارى بوسنر) - سان فرانسيسكو - جوسى - باس. ١٩٩٩ حقوق الطبع محفوظة لجيمس كوزيز وبارى بوسنر.

ولكن يجب ألا ننسى أبداً أن حب كودياني للناس وللموظفين سوف ينسيه المعايير التى نتحدث عنها. فالقيادة القدوة والنموذجية من وجهة نظره هى التى تتسم بالرفق واللين والمحبة ولكنها فى نفس الوقت قيادة مثيرة وذات حب ورعاية وعناية وقيادة واعية. يقول كودياني فى هذا الموضوع "إننى دائماً أغير المدربين فى مجموعتى. إنه يجب عليهم أولاً أن يديروا ويحكموا السيطرة على البرنامج التدريبى، ثم بعد ذلك يكونون أحراراً ليغيروه" فكودياني يعتقد أنه عندما يكون لدى المدرب/ القائد رؤية واضحة عن التوقعات والأهداف التى سوف ينجزها العاملون، فإن ذلك يشكل جزءاً مهماً من الاعتناء والاهتمام بهم.

إن أول شرط مبدئى لحث وتشجيع مواهبنا هو أن نضع معايير واضحة للعمل، ونعنى بذلك المعايير المتعلقة بالأهداف وبالقيم؛ لأنها جميعاً تكَّون ما هو متوقع منا من قبل الغير. فالقيم تخدم الجانب المتعلق ببقاء وثبات المبادئ السامية التى تؤهلنا وتجعلنا نستمر فى تحمل كل ما يواجهنا فى الحياة من مصاعب ومشاق ومغريات دون أن نضعف أو نتخلى عن هذه المبادئ. أما الأهداف فهى من الأمور المتعلقة بالطموحات والتطلعات العملية القصيرة المدى التى تزودنا بالمقياس أو العداد الذى يحسب نسبة وحجم التطورات والإنجازات التى حققناها أثناء تأدية أعمالنا.

إن الناس لا يضعون قلوبهم وعواطفهم ووجدانهم فى مواضع وحالات لا يؤمنون بها. فنحن لا نعمل الأشياء الكبيرة والشاقة والمكثفة التى لا تتناسب مع ذواتنا ومع شخصياتنا. فهى تشبه ارتداء زوج من الجوارب الضيقة جداً، فهى لن تكون مريحة. سنبدو حمقى، ونشعر بالخجل والارتباك أمام الناس بسببها، ولن نتمكن من التحرك بشكل سهل وميسر. نحن نعلم من خلال البحوث التى قمنا بها منذ عام ١٩٧٠ أن القيم هى التى توجد الفرق فى جعل الناس تنتهج سلوكاً معيناً وجيداً داخل المنظمة، وتتحدد طبيعة شعورهم تجاه أنفسهم وتجاه زملائهم وقادتهم. ولكن عندما نطرح السؤال المتعلق بالقيم المشتركة – وهى القيم التى تتناول الانسجام والاندماج بين القيم الشخصية للفرد وقيم المنظمة – نجد شيئاً يدعو للغضب والاشمئزاز. (بوسنر وسشميدت ١٩٩٣) فقد وجدنا أن وضوح القيم الشخصية هى التى تحدث الفرق على المستوى الشخصى لينتمى إلى أعمال المنظمة.

إن العلاقة النموذجية بين المدربين والقائد هى التى تؤكد أن للعمل هدفاً محدداً ذا معنى لا أن يكون عملاً بدون هدف ويسير متخبطاً بلا معنى. إن وضع الأهداف يؤكد

وجود الشخص، وسواء أدركنا هذه الأهداف أم لم ندركها، فهى تعطى مؤشرات ودلالات على ما يفكر به الناس تجاه أنفسهم. وكما قال البروفيسور ميهالى زيك سنتميهالى من جامعة شيكاغو عام (١٩٩٧) "إن الأهداف التى نسعى لتحقيقها هى التى تحدد طريقة الشىء الذى سنكون عليه. فبدون أهداف محددة ومنسقة معاً، من الصعب إنشاء وتطوير شىء متلاحم... إن الأهداف الشخصية هى التى تؤكد وتحدد احترام الذات".

إن الناس بحاجة إلى معرفة ما إذا كانوا يحققون إنجازات وتطورات أثناء تأدية أعمالهم أم أنهم يقضون وقتاً ضائعاً فقط دون فائدة. فالأهداف تخدم أداء الوظيفة، ولكن الأهداف وحدها ليست كافية. فليس كافياً أن نعرف ماذا نريد ثم نعتقد أننا وصلنا إلى القمة. فنحن نريد أيضاً أن نعرف ما إذا كنا ما زلنا نصعد إلى القمة أم أننا نسقط وننحدر إلى الهاوية، ولذلك فإن العلاقة بين القادة والمدربين لابد لها أيضاً أن تقدم ردود أفعال - معلومات - بناءة ودقيقة فى الوقت المناسب. فالتشجيع والمساعدة والرعاية للموظف يمكن أن تعتبر نوعاً من أنواع المعلومات والسلوكيات البناءة التى يحتاج إليها الموظف. فهى تعتبر معلومات إيجابية تفيدنا بأننا نحقق تقدماً فى أعمالنا وأننا فى الطريق الصحيح لإنجاز أهدافنا ونعمل على مستوى المعايير التى وضعناها لأعمالنا.

إن الجانب المضىء والرائع للرعاية والمساعدة أنها تعبر بشكل موضوعى أكثر من الصيغ الأخرى الخاصة بردود الأفعال. فالتشجيع يتطلب منا أن نكون قريبين من الموظفين والعاملين لنوضح لهم أننا نهتم بهم، ونؤكد ونبين لهم أننا بالفعل نحترمهم. فعندما يكون القادة واضحين فى أهدافهم ويقدمون ردود أفعال ومعلومات للعاملين بشكل مستمر عن هذه الأهداف، فهم وفق هذه الأساليب يحثون الموظفين على البحث عما فى داخل نفوسهم من مواهب؛ ليتمكنوا من أداء أعمالهم بأفضل ما لديهم من طرق ممكنة.

توقع الأفضل:

إن القادة الناجحين لديهم توقعات وأمل فى أنفسهم وفى أتباعهم. هذه التوقعات ليست أموراً شكلية وهامشية صغيرة يستخدمها القائد ليساعدنا فى أن نستمر فى نظرتنا الإيجابية تجاه الأشياء، أو أن نرفع من معنوياتنا ونفسياتنا، وإنما هى إيمان القائد بقدراتنا وإمكانياتنا، وبأننا يمكن أن ننجز أعمالاً أكثر مما ننجزه فى الوقت الحاضر.

فالتوقعات التى لدى القادة الناجحين تقدم لنا إطار العمل الذى يتناسب مع أوضاعهم وإمكاناتهم، إن توقعاتنا العالية وتوقعاتنا المنخفضة تؤثر فى مستوى أداء وإنتاجية العاملين. فالتوقعات العالية فقط هى التى تؤثر بشكل إيجابى فى أعمالهم وفى شعورهم وفى أنفسهم والتوقعات العالية وحدها تستطيع أن تحسن من الأداء.

تقدم لنا نانسى تيفول المديرة التنفيذية لمجموعة سونى فيل للخدمات الإنسانية – أو (إس سى إس) فى كاليفورنيا مثالاً نموذجياً لهذا الموضوع فى الواقع العملى. فهى تؤمن بشكل قوى بإمكانياتها الذاتية وبإمكانيات أى فرد من الموظفين المتطوعين فى مجموعة (إس سى إس). فعندما باشرت السيدة تيفول عملها لأول مرة فى المجموعة فى عام ١٩٩١، كان المتطوعون فى عمل هذه المجموعة من وجهة نظرها يساء معاملتهم ولم يُحسن استغلال واستثمار خدماتهم الإنسانية المجانية التى يقدمونها. معظم أعضاء مجلس الإدارة والموظفين الرسميين فى هذه المجموعة التى تقدم خدمات إنسانية للأسر الفقيرة والمحتاجة كانوا يشعرون ويعتقدون أن المتطوعين ليس لديهم المهارات اللازمة ليتفاعلوا ويتعاملوا بشكل فاعل مع الزبائن والمانحين للتبرعات لهذه المنظمة الخيرية، وكذلك لم يكن لديهم المهارات الكافية لإجراء الاتصالات اللازمة مع الشركات والمنظمات الكبرى. ولكن السيدة تيفول تنفى هذه التهمة عن المتطوعين. فى الوقت الحاضر صار لدى مجموعة (إس سى إس) أعداد كبيرة من المتطوعين الذين يؤدون أعمالاً كان يؤديها سابقاً الموظفون الرسميون فى هذه المنظمة. فى الواقع أصبح هناك أكثر من سبعمائة موظف متطوع يديرون مكاتب الاستقبال للمجموعة ولوكالاتها الثلاثة المتخصصة فى الغذاء، ومركز الجماعة المسيحية ووكالة عمليات الحاسب الآلى وبنك اللغة التطوعى، كلها تحت إشراف المتطوعين، معظم القادة المتطوعين تتجاوز أعمارهم الخامسة والستين سنة، وارتفعت معدلات ساعات العمل التطوعية من ستة آلاف ساعة إلى عشرين ألف ساعة فى السنة، وهو أمر أدى إلى تخفيض ساعات عمل الموظفين الرسميين من اثنتى عشرة ساعة إلى ثمانى ساعات بشرط أن ينتج هؤلاء الموظفون خلالها ما كانوا ينتجونه خلال الاثنتى عشرة ساعة الرسمية السابقة.

وهذا ليس كل ما حدث، فمجموعة (إس سى إس) أصبحت المجموعة الأولى فى الولايات المتحدة التى تساعد الناس فى حالات الطوارئ ولم تمنع أو تحرم أبداً عملاءها من المساعدات بسبب عدم توافر الموارد لديها. فقيادة السيدة تيفول لـ (إس سى إس) جعلت المجموعة تزيد من مواردها المخصصة لبرامج المساعدات الموجهة والمخصصة

لحالات الطوارئ، وبالتحديد للعائلات ذوى الدخول المنخفضة خلال مرحلة الكساد الاقتصادى، وهى الفترة التى خفضت الكثير من وكالات الإغاثة الإنسانية فى الولايات المتحدة مساعداتها الإنسانية. قبل ست سنوات وزعت (إس سى إس) (٣٤,٠٠٠ دولار) لتمنع ملاك العقار من إجبار العائلات الفقيرة على إخلاء مساكنهم، ومنعت قطع بعض الخدمات الضرورية عنهم مثل الكهرباء والماء والهاتف، ودفعت لهم تكلفة خدمات العلاج الطبى، واشترت لهم الأدوية. فى العام الماضى وزعت (إس سى إس) على الفقراء (٢٤٠,٠٠٠ دولار) لأغراض إنسانية بحتة. وقبل ست سنوات كانت (إس سى إس) تزود ثمانى أسر فى الشهر بالغذاء، أما الآن فهى تقدم المساعدة لأكثر من (٥٢٥) أسرة وكمية المساعدات التى تقدمها فى الوقت الحاضر للأسر زادت بشكل كبير، وتنوعت محتويات سلة الغذاء التى تقدمها لهم. كان القادة السابقون والموظفون الرسميون للمجموعة لديهم تصورات محددة ومحسومة خاطئة عن المتطوعين، فكانوا يعتقدون أن المتطوعين لن يكون لديهم الحماس والحوافز الكافية ولا المهارات ولا الخبرات الضرورية لأداء المسؤوليات التى تكلفهم بها المجموعة، والسبب فى نظرهم يعود (فقط لكونهم "متطوعين" وليسوا موظفين بأجر محدد. ونتيجة لذلك فإن المتطوعين هم عبارة عن مجموعة من العاملين المكلفين بأعمال معينة تتطلب منهم بذل الحد الأدنى من جهودهم، وعليه فقد كلفتهم المجموعة بحد أدنى من المسؤوليات. فالفكرة الأساسية فى هذه الحالة أنهم لم يمنحوا الفرصة الكافية ليفجروا طاقاتهم ويثبتوا ويبرهنوا على إمكاناتهم وقدراتهم التى تتجاوز الحدود الدنيا للمهام والمسؤوليات التى منحت لهم. فهذا الإيمان بإمكاناتهم النفسية والروحية والعقلية جعلهم ينتجون بشكل أعلى. وتعتقد السيدة تيفول أن تشجيع الآخرين وحفزهم إلى العمل يمكن أن يحقق التفوق. فقد وضعت المتطوعين فى مواقع المسؤولية فى المجموعة، ومنحتهم البرامج التدريبية التى كانوا بحاجة إليها بناء على طلبهم، وحفزتهم أن يقدموا أفضل ما عندهم لأداء أعمالهم، وفعلوا ذلك بالفعل.

وعندما أصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل وتطوير نظام الحاسب الآلى لمجموعة (إس سى إس) اعتقد البعض أن المجموعة ليس لديها المال الكافى لشراء وإدخال هذا النظام الجديد وتدريب العاملين عليه. ولكن السيدة تيفول كان لها رؤية مختلفة. فقد كانت تعتقد أن إدخال نظام جديد لا يشكل عائقاً إنما يشكل حافزاً وفرصة لتحسين العمل. ومرة أخرى لجأت إلى المتطوعين. وكلفت بهذا العمل ابنها البالغ من العمر خمسة عشر عاماً وهو صبى بارع فى الحاسب الآلى، وأخذ هذا المشروع باعتباره تحدياً حقيقياً ليثبت

جدارته وكفاءته. ولأجل هذا المشروع الذى أطلق عليه النسر الحارس/ المستكشف أعد دليل عمل يتكون من واحد وأربعين صفحة، ثم درب عليه عشرة أفراد من أصدقائه الذين دربوا بدورهم العاملين فى مجموعة (إس سى إس) على كيفية عمل هذا النظام الجديد للحاسب الآلى. وكل مدرب تولى تدريب عضو واحد فى المجموعة أو شخص من المتطوعين وتكفل بمساندته ومساعدته حتى يتعلم هذا النظام.

فالسؤال الذى يطرح نفسه هنا هو ما هو الحافز الذى حرك المتطوعين وجعلهم يعملون وينتجون بشكل أفضل. لماذا تغيرت الصورة العامة لمجموعة (إس سى إس) بشكل جذرى تحت إدارة السيدة تيفول؟ إن العامل الهام فى هذا التغيير يعود إلى توقعاتها العالية من المتطوعين وثقتها بهم. هذه التوقعات أضافت حياة جديدة وحيوية إلى واقع الناس الذين يعملون معها وألهمتهم النجاح وتنبأت به لهم.

وهذه التجربة التى أثبتت مدى أهمية الإيمان بقدرات وإمكانات الآخرين يمكن أن يثبت نجاحها فى أمكنة وحالات أخرى غير مجال أعمال المنظمات. ولدينا مثال حى على ذلك قدمه لنا رجل أعمال من ولاية إيداهو اسمه دون بينيت. هذا الشخص معاق القدمين واستطاع أن يتسلق قمة جبال إم تى رينير البالغة (١٤،٤١٠) أقدام برجل واحدة وعكازين.

أثناء الجزء الصعب من التسلق، واجه السيد بينيت وفريقه منطقة جليدية وعرة، ولكى يعبروا هذه الوصلة الصعبة من الجليد ويتسلقوها، وضعوا قضباناً وكُلاباً مسمارية على أحذيتهم حتى لا يتزحلقوا وليغرزوا ويثبتوا حذاءهم فى الجليد بشكل أعمق وأقوى لكى يصمدوا ويتوازنوا ويكتسبوا القوة ولا يسقطوا، ولكن بينيت تعثر أثناء التسلق. وقرر أن الطريقة الوحيدة للتسلق هو تحدى الجليد ومواجهته وجذب يده بقوة إلى الأعلى بقدر ما يستطيع، وتمكن من الصعود، ولكنه سقط وتراجع إلى الخلف مرة أخرى. فقد حاول وكرر المحاولة مرة أخرى لتسلق هذا الجبل الجليدى ولم يتمكن بسبب تعثره المتكرر.

وفى محاولة أخرى للتسلق، كانت ابنته الصبية كاثى تراقبه، وترصد وتشاهد ما كان يحدث لوالدها. وبينما كان قائد فريق التسلق يضع فتحات فى جبل الجليد حتى يستطيع السيد بينيت تثبيت أقدامه ومن ثم الوثوب بقوة لاجتياز المناطق الوعرة، كانت ابنته كاثى تشجعه وتقف إلى جانبه طوال مرحلة التسلق الصعبة التى استمرت أربع ساعات وعندما كان يحاول اجتياز هذه المرحلة الصعبة كانت ابنته تصرخ بقوة وتقول "بإمكانك أن تفعل ذلك يا أبى، أنت أحسن أب فى الدنيا، بإمكانك أن تفعلها يا والدى" ... وفعل.

وبعد أن أخبرنا بينيت بقصته، أضاف قائلاً لم يكن أمامى أى سبيل أو خيار أثناء سماع صوت ابنتى إلا أن أكمل مهمتي وأجتاز هذه المرحلة الصعبة من التسلق. هل تود أن تعرف معنى القيادة. إن ما قامت به هذه الفتاة الصغيرة هى القيادة. فالفتاة كاثى كانت تؤمن بإمكانات والدها وبقوة تأثير ألفاظها ومفرداتها الشخصية فيه. وبأن هذه المفردات سوف تؤثر فى أعماق وفى وجدان والدها وتقوى من إصراره والتزامه فى اجتياز الجزء الصعب.

وهذا ليس بغريب، على أية حال، عندما يخبرنا الناس عن القادة الذين عملوا الكثير من التغيير فى حياتهم. إنهم يخبروننا أيضاً وبشكل متكرر عن الناس الذين آمنوا بمواهبهم وقدراتهم الخاصة وشجعوهم وحثوهم على الإيمان بأنفسهم واجتياز حاجز الشك الذى قد ينتابهم ويعوق إبداعهم، لذلك ولغرض التعرف على مكامن القوى العظيمة لديهم، فهم يتحدثون عن القادة الذين يعاملونهم بأساليب وطرق تدعم وتثبت الثقة بالنفس وتجعلهم يؤمنون أن بإمكانهم أن ينجزوا أعمالاً أفضل وأعظم من تلك الأعمال التى كانوا يعتقدون فى السابق أن ليس بمقدورهم إنجازها، إن الأفكار والمعتقدات التى نؤمن بها غير محسوسة ولا ملموسة. فلا يمكن وزنها أو قياسها مثل المواد الخام أو السلع تامة الصنع. ولكن بغض النظر عما إذا كانت هذه الأفكار يمكن رؤيتها أو قياسها، فإن لها تأثيراً هائلاً فى الناس الذين يعملون معنا. فالقائد النموذجى والقدوة يعرف هذا جيداً، ويعرف كيف يغرس فى عقول العاملين هذا الإحساس وهذه الثقة ويحثهم على مزيد من الأداء.

قدم مثالاً نموذجياً للقيادة:

وجدت زميلتنا كريستى تونغ وفريقها التطويرى فى شركة توم بيتر فى بحثهم المتعلق بوظيفة القائد كمدرب أن العامل الأكثر تأثيراً وفعالية فى التدريب هو "الاستثمار فى العلاقات". فهنا نعود مرة أخرى ونقول إن القيادة هى العلاقة). فمن خلال البحث الذى قاموا به فى هـذا الموضوع، وجدوا أن أكثر الجوانب التى يتم التركيز عليها لتحقيق النجاح هى "أن تتجسد لدى الإنسان سمات شخصية وقيم عمل أعجب بها*".

* للحصول على مزيد من المعلومات عن هذا البحث عن القادة المدربين، اتصل بالسيد رون كروس لاند فى شركة توم بيتر (٨٦٨٥ - ٢٢١ - ٨٨٨) أو على البريد الإلكترونى Roncrossland@tompeters.com .

نحن نتعلم بشكل مستمر ومتكرر الدرس الذى يقول إن موضوع القيادة متعلق بالمصداقية. فمن خلال بحوثنا المستمرة فى الصفات النبيلة التى يبحث عنها الناس ويرغبون أن يرونها فى قاداتهم، وجدنا بشكل متكرر أن الناس تركز على عامل المصداقية فى القائد أكثر من أى شىء آخر. (كوزيز وبوسنر، ١٩٩٣ - ١٩٩٥) فالمصداقية هى أساس القيادة.

إن الناس يريدون أن يصدقوا قاداتهم. فهم يريدون أن تكون سلوكيات القائد يمكن الثقة بها والاعتماد عليها، وأن أعمالهم (القادة) تتطابق مع أقوالهم. وقد كانت نتائج جميع البحوث التى أجريناها خلال الفترات الطويلة الماضية تجعلنا نقول إن تطابق أقوال القائد مع أفعاله هى القانون الأول فى القيادة. فإذا كنت لا تؤمن بالرسول، فلن تؤمن برسالته.

إن مصداقية القيادة الشخصية تحدث تغييراً هائلاً فى أدائنا وفى انتمائنا والتزامنا بأهداف المنظمة (أوريللى، ١٩٨٤) فالمصداقية تعمل على إحداث التغيير. هناك العديد من قيم العمل التى تعتمد عليها مثل الإخلاص للعمل والالتزام به وبذل مزيد من الطاقة والجهد والإنتاجية.

ولكن ما هى المصداقية على وجه التحديد؟ ماذا تعنى على وجه الدقة سلوكياً؟ كيف نتعرف عليها ونتأكد منها عندما نراها؟ عندما نسأل الناس هذه الأسئلة، تكون إجاباتهم دائماً "إن القادة يفعلون ما يقولون إنهم سيفعلونه" (كوزيز وبوسنر، ١٩٩٣).

وعندما يريد الناس تحديد ما إذا كان القائد ذا مصداقية أم لا، فإنهم أولاً يستمعون لأقواله ثم يراقبون أعماله. يستمعون إلى حديثه ثم يتابعون سلوكه العملى، ثم يقيسون مدى التطابق بينهما. فالحكم على مصداقية هذا القائد أو ذاك يعتمد على مدى انسجام وتماثل أقواله مع أفعاله. فإذا لم يلاحظ الناس تطابقاً وانسجاماً بين قول وفعل القائد، يستنتجون فى أفضل الأحوال أنه إنسان غير جاد عملياً، وفى أسوأ الأحوال إنه إنسان منافق.

إن المرؤوسين يؤمنون بالوثائق والحقائق والإثباتات التى تؤكد مصداقية قائدهم. وهذه النظرة تقودنا إلى الإيمان بوصفة القيادة النموذجية الواضحة التى تقول "نفذ ما تقول إنك ستعمله".

ومرة أخرى، عندما تجد ثقافة عمل مبنية على قيم سوية قوية، بغض النظر عما إذا كانت هذه القيم عن المزايا والخصائص الشخصية النبيلة أو الإبداع أو الابتكار أو خدمات العملاء أو الانفراد والتميز فى تصميم المنتج أو احترام الآخرين أو حتى لمجرد المتعة والترفيه، ستجد أمثلة غير متناهية لقادة يلتزمون شخصياً ويتبنون هذه المبادئ.

إن المشاركة الشخصية من القائد بهذه القيم هى التى تقدم لنا النموذج الصحيح للقيادة. تيرى سارهات مديرة خدمات العملاء فى قسم أبلايد بايو سيستم فى شركة بيركن – إلمير تدرك مدى أهمية ذلك حتى فى المواقف والحالات التى تكون فيها المكافآت شيئاً محسوساً ومتوافراً للعاملين. فقد كانت سارهات تبحث عن أساليب عمل جديدة لتفعيل عمليات الاتصال مع الموظفين فى الشركة التى تعمل بها، ولحسن الحظ أن توجهها هذا فى أن تكون قريبة جداً من الموظفين تزامن مع التوزيع السنوى لبعض عائدات وخيارات أسهم الشركة على الموظفين. وكما هو متبع فى الشركات المتخصصة الكبرى كان الموظفون فى شركة أبلايد بايو سيستم يحصلون على عائدات وخيارات الأسهم إذا كانوا قد حققوا إنجازاً مميزاً خلال السنة الماضية، ولأن شركة أبلايد بايو سيستم كانت تحقق نسبة من النمو تبلغ عشرين بالمائة خلال السنوات الماضية، فقد أصبح هذا النمو حدثاً مستمراً.

وفى خلال السنوات الماضية، كانت سارهات تتسلم عائدات الأسهم من رئيسها المباشر ثم تسلم هذه العائدات إلى المديرين الذين ترأسهم ثم تطلب منهم أن يفعلوا نفس الخطوة مع مرؤوسيهم. فى عام ١٩٨٨ قررت سارهات أن تنتهج أسلوباً مختلفاً. أرادت أن تشكر الموظفين على إنجازاتهم الكبيرة بشكل مباشر، ولذلك طلبت من المشرفين الذين ترأسهم بشكل مباشر أن يحددوا لها اجتماعاً مع كل الموظفين المتوقع لهم أن يتسلموا عائدات وخيارات الأسهم لهذا العام. وقد اعتقد المشرفون أن هذه الفكرة رائعة جداً. تقول سارهات بهذا الخصوص "لقد شكرتهم شخصياً على إنجازاتهم وأعمالهم التى قاموا بها. لقد اندهش وفوجئ الموظفون بهذه الخطوة. فكانوا فى حالة استغراب من كيفية الحصول على الوقت الكافى للاجتماع بكل واحد منهم شخصياً وبشكل منفرد رغم جدولى الملىء جداً بالأعمال اليومية، كيف أجد وقتاً أتناول مع كل منهم فنجاناً من القهوة وأناقش معهم إنجازاتهم. وقد أبلغتنى إحدى المشرفات التى أرأسها أن إحدى موظفاتها تقول إنها تقدر وتثمن هذا الوقت الذى قضته المديرة معها وتعتبره أكثر أهمية وقيمة من عائدات ومكافآت الأسهم المادية. وكما توصلنا إليه فى أغلب بحوثنا، إن تخصيص القائد جزءاً

من وقته للاجتماع بمرووسيه شخصياً والاستماع لآرائهم ومناقشتهم فى مسائل أعمالهم بشكل مباشر له التأثير الأكبر فيهم.

وقد أخبرتنا سارهات أن "الأشياء الصغيرة يمكن أن تحدث أشياء كبيرة" وهذا هو المطلوب. لا تحتاج إلى خطة عظيمة لتجعل من نفسك قائداً نموذجياً محبوباً يقتدى به الآخرون لينجزوا أعمالهم بأفضل ما لديهم من طرق. فالأمر لا يحتاج إلى ميزانية ضخمة، ولا يحتاج إلى علماء نفس متخصصين ولا إذن من الرئيس العام. فالعامل الهام والحاسم بشكل أكبر فى مثل هذه الأمثلة والحالات هو أن يبدأ القادة بالمبادرة بأنفسهم فهذا السلوك يأخذ الأولوية دائماً.

الرعاية والاهتمام:

خلال رحلتك الطويلة لتطوير نفسك ومهاراتك الذاتية لتصبح قائداً/ مدرباً نموذجياً، هناك حقيقة واحدة لابد أن تعترف بها وتواجهها تتعلق بالسؤال التالى: ما هو فعلاً مقدار المحبة والعطف والاهتمام الذى تحمله للناس الذين تقودهم؟

إن إحساسنا الداخلى يقول إنك تهتم كثيراً بهم. وكان من المحتمل ألا تقرأ هذا الكتاب، وهذا الفصل بالتحديد لو لم يكن لديك الرغبة والاهتمام بالآخرين. ولكن هذا السؤال يجب أن يوجه وتواجه إجابته بشكل يومى؛ لأنه عندما تهتم من أعماق وجدانك ومشاعرك بحقوق وكرامة الآخرين، فإن الأدوات والأساليب التى عرضناها وشرحناها هنا سوف تطرح نفسها تلقائياً لتكون تعبيراً صادقاً ومؤثراً قوياً فى شعورك واحترامك واهتمامك بالآخرين. وعندما تهتم بالآخرين بشكل أقل سوف يفسر سلوكك على أنه مجرد وسيلة أو ألعوبة مؤقتة لتحقيق هدف معين، وسوف يقيمك الناس على أنك شخص دجال ومحتال.

إن أقدم الملاحظات على السلوك الإنسانى هى التى تعكس سلوك الآخرين علينا. فعلى سبيل المثال، إذا كنا نعيش ونتعامل بشكل مستمر مع شخص حزين، فيمكن أن نكتسب منه هذه العادة. وحتى لو تكون فى مكان ملىء بالحيوية والنشاط، سوف تجد أن هذا النشاط والطاقة والحيوية بدأ يتسرب إلى الخارج عند حضور ووجود الشعور العاطفى السلبى. والآن ضع نفسك فى موقع شخص يتلقى التدريب. تصور أنك تمضى طوال الوقت مع قائد متشائم سلبى. إنها ستكون أوقاتاً محبطة ومثبطة وكئيبة.

ولكن بالمقابل ماذا سيحدث لو كنت موجوداً ومتعايشاً مع أشخاص مليئين بالحيوية والحماس والنشاط والدعم والمساندة والتقدير، سوف تجد نفسك أنك ارتقيت إلى مستواهم في التفكير وفي الشعور، أليس كذلك؟ إن الناس بحكم فطرتهم يرغبون ويفضلون أن يعيشوا مع أشخاص متفائلين وإيجابيين. وبهذه المناسبة، أود الإشارة إلى أن الباحثين قد وجدوا أيضاً أن الأشخاص الإيجابيين أصحاب الآمال والتطلعات المتفائلة يحققون إنجازات ونجاحات في حياتهم الخاصة، ويشعرون أنهم على المستوى الشخصي والعملي أكثر نجاحاً من نظرائهم المتشائمين.

وبصفتك القائد/ فأنت الذي تضع نظام العمل وأسلوبه وتحدد سلوكه. تذكر أن الموضوع الأكثر أهمية في هذا الفصل هو جودة ونوعية المحتوى الإيجابي لعلاقاتك مع مرؤوسيك. وعندما نتحدث عن أدوارك ومهامك كقائد مدرب، تأكد من أن المواهب في منظمتك سوف تنمو وتكبر وتزدهر فقط عندما تضع مجموعة من المعايير الواضحة المتقدمة لأداء العمل، وتنشر بين العاملين اعتقاداً راسخاً وقوياً أن هذه المعايير يمكن إنجازها، ثم تبرهن من خلال أفعالك أنك أول من يطبق فعلياً جميع أقوالك وأفكارك النظرية. "إنني أهتم وأعتني بكم. إنني أهتم بمستقبلكم، أهتم بتطوركم وتقدمكم ونموكم في العمل. فأنا هنا من أجل أن أوفر بيئة العمل التي تساعدكم على التقدم والازدهار". وتأكد أن الموظفين والمرؤوسين ليسوا فقط وحدهم الذين سيحققون سعادة غامرة من هذا الجو الودي، وإنما أنت ستحقق ذلك أيضاً.

سير المؤلفين:

جيمس كوزيز: هو الرئيس الفخري لشركة توم بيتر، وهي شركة تقدم خدمات متخصصة في تدريب وتطوير القادة على اختلاف مستوياتهم. وهو عميد وأستاذ في القيادة في كلية ليفي للأعمال في جامعة سانتاكلارا، ومدير تنفيذي في مركزها للإبداع.

في شهر سبتمبر عام ١٩٩٣، اعتبرته جريدة الوول ستريت واحداً من أفضل اثني عشر شخصاً ممن يقدمون تعليماً تنفيذياً غير جامعي لبعض شركات الولايات المتحدة الأمريكية. وهو كذلك يلقي محاضرات عامة ويتحدث في مؤتمرات ولقاءات علمية متخصصة، وشارك الآخرين في آرائه وأطروحاته حول تطبيقات وأعمال القيادة، التي تساهم في الرفع من أداء الأفراد والمنظمات. تزود محاضرات جيمس الناس بالأدوات

والوسائل والحوافز القيادية العملية التى يمكن أن يطبقوها فى مجالات أعمالهم وفى منازلهم وفى جميع النشاطات التى يتعاملون معها بغض النظر عن أشكالها وأهدافها. لقد تولى تنفيذ برامج لتطوير القيادة فى مئات المنظمات مثل شركة إى تى آند تى للاتصالات، وآرثر آندرسون للاستشارات والمحاسبة، وصن ميكروسيستم ومجموعة (YMCA).

بارى بوسنر:

هو عميد كلية الأعمال فى جامعة سانتا كلارا، وأستاذ فى القيادة. عمل سابقاً عضواً إدارياً مشاركاً فى مركز التطوير التنفيذى، وكذلك عمل عميداً ومسؤولاً لبرنامج الماجستير لإدارة الأعمال (إم بى إيه)، وكذلك لبرنامج البكالوريوس. حصل على جائزة العميد لخدماته المثالية التى يطلق عليها (جائزة الرئيس للأساتذة المتميزين). كما حصل أيضاً على العديد من الجوائز والتكريمات لقاء أعماله فى مجال التدريس والقيادة. يعتبر بوسنر محاضراً فى اللقاءات والمؤتمرات العامة ويدير الكثير من اللقاءات العلمية المتخصصة. وقد عمل مع العديد من الشركات والمنظمات العملاقة فى الولايات المتحدة مثل شركة ميرك للأدوية وشركة هيولاد باكارد للحاسبات الآلية (إتش بى) وشركة كايزر بيرماننتى للعناية الصحية.

اشترك كل من جيم وبارى فى تأليف كتاب بعنوان (تحديات القيادة): كيف تنجز الأعمال غير العادية فى المنظمات. طبع هذا الكتاب طبعته الثانية عام (١٩٩٥) وبلغ عدد النسخ المطبوعة أكثر من مليون نسخة، وترجم هذا الكتاب إلى إحدى عشرة لغة حول العالم. وتم اختياره من قبل مؤسسات ومطبوعات علمية مثل نادى مكميلان للكتاب التنفيذى وفورشن بوك كلوب. حصل أيضاً عام ١٩٨٩ على جائزة جيمس هاميلتون (كتاب إدارة المستشفيات) وحصل كذلك عام ١٩٩٥-١٩٩٦ على جائزة كريتيك تشويس. ألف جيم وبارى كتاباً بعنوان (المصداقية): كيف يمكن للقادة أن يتصفوا بها أو أن يخسروها لماذا الناس يفضلونها ويطلبونها، وقد صنف هذا الكتاب من قبل مجلة أندسترى ويك على أنه واحد من أفضل عشرة كتب فى الإدارة فى عام (١٩٩٣). وآخر كتاب لهما يحمل عنوان (تحفيز القلب وتحديات مخطط القيادة) وصدر هذا الكتاب فى بداية عام ١٩٩٩ .

الفصل التاسع
تكوين فرق عمل دون إهدار الوقت

مارشال غولد سميث وهوارد مورغان:

إن فرق العمل أصبحت فى الوقت الحاضر أكثر شيوعاً وأكثر أهمية. ففى الوقت الذى تنقرض فيه بشكل كبير المدرسة التقليدية الهرمية للقيادة، بدأ التركيز فى الوقت الحاضر على بناء شبكة من العلاقات لفرق العمل القيادية حيث ظهر العديد من هذه الفرق وأصبح واقعاً ملموساً فى مكان العمل. ووجد القادة أنفسهم أنهم أعضاء فى جميع أنواع فرق العمل بما فى ذلك فرق أخلاقية وفرق ذاتية مستقلة وفرق متداخلة الوظائف والمهام وفرق عملية تعليمية.

يواجه كثير من قادة اليوم معضلة كبيرة بسبب الحاجة المتزايدة لبناء فرق عمل فاعلة للقيادة، فالوقت المتاح لهم لبناء فرق العمل يقل بشكل ملحوظ ولم يعد كافياً. التحدى السائد الذى يواجه القيادة فى هذا الوقت هو أهمية وضرورة تكوين فرق عمل فى بيئة عمل سريعة التغيير وفى ظل موارد محدودة. إن إعادة هندسة إجراءات العمل لجعلها انسيابية وإنسانية بشكل أكثر، يضاف إلى ذلك الزيادة فى الطلب على الخدمات التى تقدمها المنظمات خلقت ظروف عمل جديدة جعلت معظم القادة يشعرون أنهم مطالبون بإنجاز مزيد من الأعمال بأقل عدد من الموظفين الذين يساعدونهم لإنجاز هذه الأعمال.

أوضحت البحوث التى اشترك فيها آلاف الأشخاص مدى أهمية ردود الأفعال والمعلومات والمتابعة، ومدى قدرة هذه العوامل على التأثير فى فعالية القيادة وخدمات العملاء (هيسيلبين، غولدسميث وبكهارد، ١٩٩٦) هناك نموذج متماثل ومتوازٍ لبناء فرق العمل تم توضيحه فى هذا الجزء هدفه مساعدة القادة فى بناء فرق عمل دون تأخير. ورغم أن النموذج الذى نحن بصدد توضيحه يبدو بسيطاً، إلا أنه لن يكون سهلاً. فهو يتطلب من أعضاء الفريق أن يتوافر لديهم الشجاعة والجرأة ليبحثوا ويطلبوا معلومات ومدخلات لهذا النموذج ويقدموا له مقترحات بشكل دورى وبأسلوب منهجى متخصص لغرض تطوير إستراتيجية لتغيير سلوك وأسلوب العمل ومتابعة تنفيذ إستراتيجية العمل والالتزام بها.

ولأجل تنفيذ إجراءات وخطوات بناء فرق العمل التى سوف نشير إليها فى هذا الفصل، على القائد (أو المدرب الخارجى) أن يتبنى دور المدرب أو الميسر ثم يحاول جاهداً أن يتولى دور رئيس المشروع. وبصفة عامة، لن يكون هناك تحسن وتطور بشكل أكبر فى فاعلية أداء فريق العمل إذا أخذ أعضاء هذا الفريق زمام المبادرة وطوروا إستراتيجيتهم الخاصة بتغيير سلوكهم وأهدافهم ولم يعتمدوا على قاداتهم ليضعوا لهم هذه الإستراتيجية، ثم يعرضونها عليهم. ويجب ألا تنفذ هذه الإجراءات إذا كان لدى القائد نية آنية فى فصل أو عزل أحد أعضاء فريق العمل.

خطوات بناء فرق العمل:

الخطوة الأولى:

ابدأ هذه الخطوة بطرح أسئلة على جميع أعضاء فريق العمل بأن يجيبوا ويدونوا بشكل سرى إجاباتهم عن الأسئلة التالية فى خيارات تبدأ من رقم واحد إلى رقم عشرة (والرقم عشرة هو الرقم الأفضل والمثالى).

١ – ما مدى فاعلية وجودة أدائكم للعمل فيما يتعلق بتعاونكم معاً كفريق؟.

٢ – "فى خيارات من رقم (١) إلى رقم (١٠)، ما مدى حاجتكم إلى التغيير لتعملوا معاً كفريق عمل بشكل أفضل"؟.

قبل أن تبدأ بإجراءات بناء فرق العمل، من المهم أن تحدد ما إذا كان الفريق يشعر أن إنشاء فريق للعمل ذو أهمية وأن هناك حاجة ماسة إليه. يمكن أن يكون بعض الموظفين ليس لديهم القناعة أو الرغبة للعمل مع الآخرين كفريق رغم أنهم يرتبطون تنظيمياً بمدير واحد والبعض الآخر قد يعتقد أن أسلوب فرق العمل مهم للغاية، ولكنهم يشعرون أن أسلوب أداء العمل عن طريق المجموعات هو أسلوب قائم فعلاً ومطبق فى الواقع الحالى للعمل بشكل فاعل، وإن إعادة تشكيل فرق عمل جديدة يعتبر مضيعة للوقت.

الخطوة الثانية:

اجعل كل فريق عمل يحسب النتائج بنفسه، ثم ناقش النتائج مع الفريق. فإذا كان أعضاء فريق العمل يعتقدون أن هناك فجوة بين مستوى أدائهم الحالى وما تطمح وتهدف

إليه المنظمة من فعالية للأداء فى المستقبل، وأن الأمر يتطلب تشكيل فريق عمل، واصل مجهودك وانتقل إلى الخطوة التالية فى بناء الفريق.

هناك اعتقاد سائد لدى أعضاء فرق العمل بأهمية تحسين أداء فرق العمل للمنظمة وأن هناك حاجة ماسة لهذا التحسين. أظهرت مجموعة من المقابلات الشخصية الحديثة لمئات من الأشخاص العاملين فى منظمات وشركات متعددة الجنسيات أن عضو الفريق يعتقد أن مستوى أداء فريقه الحالى يستحق "فى المتوسط" (٥.٨) درجة، فى حين أن الحاجة المطلوبة للأداء تصل إلى مستوى (٨.٧) درجة.

الخطوة الثالثة:

اسأل أعضاء الفريق السؤال التالى:

"إذا استطاع كل عضو من أعضاء الفريق أن يغير طريقتين هامتين فى أداء العمل معتقداً أنهما تساعدان على إغلاق الفجوة القائمة حالياً بين مستوى أداء العضو الآن وما يطمح أن يكون عليه فى المستقبل، أىَ هاتين الطريقتين يمكن لنا أن نغيرها؟ اطلب من كل عضو فى الفريق أن يسجل إجابته على ورقة كبيرة.

الخطوة الرابعة:

ساعد أعضاء الفريق أن يحددوا الأولويات التى تحتاج إلى تغيير وليكن ذلك مدوناً فى رسم بيانى (علماً أن كثيراً منها سيكون إما متطابقاً أو متشابهاً، واستخدم أسلوب (الإجماع) لتحديد أهم العاملين المهمين اللذين يحتاجان إلى تغيير (لكل أعضاء الفريق).

الخطوة الخامسة:

اطلب من كل عضو فريق أن يتناقش بشكل منفرد مع جميع أعضاء الفريق. وخلال هذه المناقشة، يطلب كل عضو من زميله أن يقترح جانبين من السلوك الشخصى له يحتاجان إلى تغيير (بخلاف الجانبين اللذين تم تحديدهما سابقاً من قبل كل عضو) ويعتقد أنهما سيساعدان فى ردم الفجوة بين ما هم عليه الآن وما يجب أن يكونوا عليه فى المستقبل.

ويجب أن تجرى هذه المناقشات بشكل متزامن، وأن تستغرق كل واحدة منها فى حدود خمس دقائق. فعلى سبيل المثال، إذا كان فريق العمل يتكون من سبعة أعضاء، ففى هذه الحالة فإن كل عضو من أعضاء الفريق عليه أن يشترك فى ستة لقاءات قصيرة مع كل عضو على حدة لمناقشته واستطلاع رأيه.

الخطوة السادسة:

اطلب من كل عضو من أعضاء فريق العمل أن يراجع قائمة الأعمال والسلوكيات التى اقترحها لتكون موضوعاً للتغيير، ثم اطلب منه أن يختار اثنين منها يعتقد أنهما الأكثر أهمية. ثم بعد ذلك اطلب من جميع الأعضاء أن يبحثوا للفريق عن أهم جانبين أو مجالين سلوكيين للتغيير الشخصى.

الخطوة السابعة:

اطلب وشجع جميع أعضاء الفريق أن يقدموا تقريراً شهرياً مختصراً (فى حدود خمس دقائق) يوضح مدى التطور الذى حققه أعضاء الفريق الآخر ليبرهنوا على فاعلية المجالين السلوكيين الهامين اللذين يشترك فيهما جميع أعضاء الفريق، وكذلك المجالان السلوكيان الخاصان بكل عضو من أعضاء الفريق بشكل مستقل. وفى هذه المرحلة، يمكن أن تقدم مقترحات لتطوير مجالات العمل التى لم تصل إلى المستويات والتوقعات المطلوبة والمحددة سلفاً.

الخطوة الثامنة:

اعمل استطلاعاً مصغراً للرأى لمتابعة هذا العمل كل أربعة أشهر تقريباً. ومن خلال هذا الاستطلاع سوف يتمكن كل عضو فريق من الحصول على ردود أفعال سرية من جميع أعضاء الفريق متعلقة بالتغير الذى تم ملاحظته ورصد فاعلية أدائه. هذا الاستطلاع المحدود سوف يتضمن عنصرين عامين هما، المجالان اللذان تم تحديدهما من قبل كل عضو من أعضاء الفريق، والعنصر الآخر يحدد مدى قدرة عضو الفريق على مسايرة الأعضاء الآخرين فى تأدية أعمالهم. إن هذا الاستطلاع الصغير والموجز يمكن أن يكون بسيطاً للغاية بحيث يكتب على ورقة صغيرة تشبه العينة الموضحة فى الشكل رقم (٩ - ١).

الخطوة التاسعة:

أحضر ممولاً خارجياً ليحسب النتائج الخاصة بكل عضو ولجميع البنود، ثم يقوم بحساب ملخص النتائج لكل أعضاء الفريق (لتشمل كل الجوانب الهامة التى طرحها أعضاء الفريق). وبعد ذلك يتسلم كل عضو فريق تقريراً سرياً مختصراً يوضح وجهة نظر أعضاء الفريق فى مستوى الزيادة والتحسن الذى حققه هذا العضو فى السلوك الذى كان يرغب فيه ووضعه لنفسه سابقاً.

الشكل رقم (٩- ١) عينة لاستطلاع رأى مصغر

هل تعتقد أن هذا الشخص أصبح أكثر أو أقل فعالية خلال الشهور الستة الماضية فيما يتعلق بالجوانب والعناصر التالية؟ (من فضلك ضع دائرة على الرقم الذى يتناسب مع توقعاتك الخاصة بأى تغيير فى فعالية الأداء).

	أقل فاعلية	لا يوجد تغيير ملموس	أكثر فاعلية	لا حاجة للتغيير	هناك نقص فى المعلومات
الجوانب الخاصة بالفريق:					
١- يوضح المهام والتوقعات لأعضاء الفريق.	-٣- ٢	- ١ .	١ ٢ ٣	لا حاجة للتغيير	هناك نقص فى المعلومات
٢- يدعم ويساند القرار النهائى للفريق حتى لو لم يكن هو صاحب فكرة القرار.	- ٣ - ٢	- ١ .	١ ٢ ٣	لا حاجة للتغيير	هناك نقص فى المعلومات
الجوانب الخاصة بالفرد:					
١- يسمع بذكاء واهتمام للآخرين.	-٣- ٢	- ١ .	١ ٢ ٣	لا حاجة للتغيير	هناك نقص فى المعلومات
٢- متحمس لأن يرى قيمة الأداء المختلفة.	-٣- ٢	- ١ .	١ ٢ ٣	لا حاجة للتغيير	هناك نقص فى المعلومات

كيف كانت محاولة هذا الشخص وجهوده لمتابعتك لينجز التطوير فى المجالات التى يسعى لتحقيقها فى عمله؟

- لا يوجد متابعة محسوسة أو ملموسة.
- متابعة قليلة وضعيفة.
- بعض المتابعة.
- متابعة متكررة.
- متابعة دائمة أو (دورية).

ما الأعمال التى يجب على هذا الموظف أن يؤديها حتى يصبح عضواً أكثر فاعلية فى فريق العمل؟

إن الدراسات توضح أنه إذا كان أعضاء الفريق يتابعون أعمالهم بشكل متكرر ومستمر مع زملائهم، سوف يعتبرون بشكل شبه مؤكد أنهم يحسنون من فعاليتهم فى المجالات التى تم اختيارها من قبلهم المتعلقة بالأفراد وهى "المجالات التى تحتاج إلى تطوير". إن الخلاصة الخاصة بالمجموعة سوف توضح أن كل أعضاء الفريق قد زادوا من فعالية أدائهم فى المجالات الخاصة بكل أعضاء الفريق كمجموعة. إن خلاصة التقرير المستمد من الاستطلاع المصغر سيتيح لأعضاء الفريق فرصة لإعادة الدعم والتأييد الإيجابى من تطوير وتحسين أدائهم (ويتعرفوا ويطلعوا على الجوانب التى لم يطرأ عليها تحسن) وذلك خلال مدة قصيرة من الوقت وبشكل معقول، كما أن الاستطلاع المصغر سوف يساعد فى إعطاء قيمة لأهمية "الالتزام بعمل التطوير" ومن ثم متابعته.

الخطوة العاشرة:

خلال اجتماع الفريق، اطلب من كل عضو من أعضائه أن يناقش النقاط الأساسية والهامة التى تعلمها واستفاد منها من نتائج الاستطلاع المصغر، ثم اطلب منهم مزيداً من المقترحات، بحيث تكون على شكل حوار مع عضو على حدة مع كل أعضاء الفريق الآخرين.

الخطوة الحادية عشرة:

راجع ملخص النتائج مع الفريق. ثم ناقش بحيادية وموضوعية مع كل أعضاء الفريق مجتمعين كيفية أدائهم وزيادة فعاليتهم بحيث يكون التركيز منصباً على وجه التحديد على الجانبين السلوكيين اللذين تم اختيارهما بشكل جماعى ومتشابه لأعضاء الفريق. وزود الفريق بقبول إيجابى واعتراف بزيادة فعالية أدائهم كفريق عمل. شجع أعضاء الفريق أن يركزوا جهودهم؛ لكى يحققوا التقدم والتطوير فى سلوكياتهم التى يحاولون تطويرها.

الخطوة الثانية عشرة:

اطلب من كل عضو من أعضاء الفريق أن يستمر فى عقد اجتماع شهرى مع كل أعضاء الفريق بشكل جماعى؛ لكى يعد تقريراً عن التطور الذى تم إنجازه خلال كل مرحلة، ثم راجع محتويات وبنود نموذج الاستطلاع المصغر كل ثمانية أشهر من بداية الإجراءات، ومرة أخرى بعد مرور سنة.

الخطوة الثالثة عشرة:

اعقد اجتماعاً مختصراً مع الفريق بعد سنة من بداية الإجراءات، ثم راجع النتائج النهائية لنموذج الاستطلاع المصغر، واطلب بعد ذلك من أعضاء الفريق أن يعطوا تقديرات لفاعليتهم ويقيموا أداءهم الحالى كفريق عمل وأداء جماعى مقابل ما ينبغى أن يكون عليه. ثم قارن بعد ذلك نتائج المعدلات والتقديرات التى منحت مع التقديرات والمعدلات الأصلية التى احتسبت قبل سنة (إذا اتبع الفريق إجراءات هذا العمل والتزم بها بشكل عقلانى، فإنه سيلاحظ تحسناً هائلاً فى أداء فريق العمل). أعط الفريق تقديراً إيجابياً على التحسن الذى طرأ على أدائه، ثم اطلب من كل عضو من أعضاء الفريق أن يناقش بشكل مختصر ومستقل كل عضو من أعضاء الفريق ويعترف له بالتطور والتحسن الذى طرأ على سلوكه وأسلوبه فى الأداء الذى حدث خلال الاثنى عشر شهراً الماضية.

الخطوة الرابعة عشرة:

اسأل أعضاء الفريق ما إذا كانوا يعتقدون أن هناك ضرورة لمزيد من العمل لبناء فرق عمل جماعية خلال السنة القادمة. فإذا كان الفريق يعتقد أن هناك ضرورة لمزيد من العمل

لتحسين الأداء الجماعى نظراً لفائدته، استمر فى الإجراءات. أما إذا اعتقد الفريق أنه ليس هناك حاجة إلى مزيد من العمل بهذا الخصوص، أعلن النصر، ثم ابدأ العمل فى مجال آخر.

الفائدة المرجوة من هذه الإجراءات:

إن هذه الإجراءات التى تم شرحها من خلال الخطوات السابقة حققت نتائج إيجابية؛ لأنها مركزة بشكل كبير وتتضمن معلومات وردود أفعال عن المنهجية والانضباط والالتزام فى الأداء والمتابعة، فهذه الطريقة لا تعطى مجالاً لإضاعة الوقت، كما أنها تجعل المشاركين يركزون على التطوير الذاتى. إن معظم البنود والنقاط المذكورة فى نموذج الاستطلاع المصغر الخاص بردود الأفعال تطرح على المشاركين مجموعة أسئلة متعلقة بأمور عديدة ومتنوعة. ففى مثل هذه الاستبانات والاستطلاعات، معظم النقاط التى طرحت حولها أسئلة لا تؤدى إلى نتائج مفيدة تتعلق بالتغيير السلوكى، ولذلك يعتقد المشاركون أن ما يقومون به هو مضيعة للوقت. فالمشاركون لم يرفضوا إلى حد كبير أن يقوموا بتعبئة نموذج استطلاع رأى مصغر يحتوى على أربعة بنود تكون مصممة وموجهة بشكل دقيق ومتخصص ليتناسب مع احتياجات محددة لعضو واحد. إن هذا الإجراء يعمل بشكل فاعل ومفيد؛ لأنه يزود الإدارة بردود أفعال ومعلومات مستمرة. فمعظم إجراءات عمل الاستطلاع تزود المشاركين فيه بردود أفعال ومعلومات لفترات تراوح بين اثنى عشر شهراً وأربعة وعشرين شهراً. إن أى بحث فى التغيير فى سلوك الأداء سوف يوضح أن نتائج العمل المتعلقة باكتساب سلوك جديد يحتاج إلى وقت أقل من سنة أو ستة أشهر. أما السبب الأخير الذى يجعل هذا الإجراء يعمل بشكل ناجح ومفيد فهو لأنه يحث ويشجع المشاركين فيه أن يركزوا على التطوير الذاتى بأنفسهم. فكثير من إجراءات وأساليب بناء فرق العمل لا تعم لأن أعضاء الفريق يركزون جهودهم بشكل رئيسى على حل مشكلات شخص آخر. أما هذه الإجراءات فسبب نجاحها يعود لكونها تحث أعضاء فريق العمل على تركيز كل جهودهم لحل مشاكلهم الخاصة بهم دون غيرهم.

فى ختام هذا الفصل أود أن أضعك أيها القارئ أمام تحدٍ كقائد فريق. حاول تطبيق وتجربة ما تم ذكره فى الخطوات السابقة. إن نسبة الفشل ستكون ضئيلة للغاية. وإجراءات هذا العمل تستغرق وقتاً قصيراً، وأول إجراءات وخطوات نموذج الاستطلاع

المصغر سوف توضح بشكل سريع ما إذا كان هناك تقدم في الأداء أم لا. إن نسبة النجاح ستكون عالية. وكلما كان العمل الجماعى مهماً وفاعلاً لك، فإن الوقت القصير الذى استثمرته فى هذا العمل يمكن أن يثمر عنه نتائج إيجابية عظيمة لفريق عملك ونتائج أعظم وأكبر لمنظمتك.

سير المؤلفين:

مارشال غولد سميث:

هو المدير المؤسس لشركة كيلتى وغولد سميث (كى جى سى). فى دراسة حديثة أدرجت جامعة بنسيلفينيا (كى جى سى) أنه واحد من سبعة مراكز تقدم خدمات تدريبية استشارية فى تطوير وتحسين أداء القادة فى الولايات المتحدة. ويعتبر مارشال واحداً من الاستشاريين القلة الذين تم اختيارهم وطلبهم للعمل مع مائة فريق عمل تنفيذى. إن فرق الأعضاء التنفيذيين اعتادوا على محبة وتفضيل أسلوبه ومنهجه فى إجراءات بناء الفرق نظراً لبساطتها وفعاليتها فى استثمار الوقت وإدارته بشكل فعال. شارك مارشال مع زملائه فى (كى جى سى) فى مساعدة فرق عمل عديدة فى منظمات مختلفة حول العالم، وحققوا نتائج إيجابية ملموسة وطويلة الأمد وقابلة للقياس فى مجال إحداث التغيير فى أسلوب وسلوك فرق العمل.

هوارد مورغان:

هو مدير شركة كيلتى وغولد سميث (كى جى سى) ومعهد بحوث القيادة. هوارد متخصص فى تدريب الرؤساء التنفيذيين كأداة إستراتيجية للتغيير الإدارى والتنظيمى تقود بدورها إلى تحسين رضاء العاملين ورضاء الموظفين، وتؤدى كذلك إلى تطوير أداء المنظمة بشكل عام. من أحدث إنجازاته تصميم نموذج تدريب داخلى للشركات والمنظمات العالمية، وكذلك تدريب الرؤساء التنفيذيين فى فن إدارة المديرين. وهو يساعد بشكل مستمر اللجان التنفيذية القيادية فى العديد من المنظمات الدولية الرائدة.



الفصل العاشر
عندما تصبح مدرباً للفرق التى تقودها

توماس كرين:

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة والرئيسية التى لابد أن يتقنها القادة بجدارة فائقة فى الوقت الحاضر. فالتدريب هو حقل من حقول الإدارة التطبيقية بدأ ينال اهتمامات جديدة من المختصين نظراً لمدى وقوة تأثيره فى إحداث تغيير كبير فى أداء العمل والمحافظة على هذا الأداء بشكل دائم.

ورغم أن هناك مكونات وعناصر تقنية للتدريب، إلا أن التدريب يعتبر عملاً يتجاوز الأدوات الفنية. فى هذا الجزء من هذا الكتاب سوف نكتشف ونوضح ما هو المطلوب على وجه التحديد لكى تصبح مدرباً ناجحاً على جميع مستويات العلاقات الإنسانية، وهذا التدريب يطلق عليه اصطلاحاً "التدريب التحولى أو الانتقالى"، وقد وصف بشكل أكثر دقة وأطلق عليه قلب أو جوهر التدريب (غرين، ١٩٩٨).

فى منظمات الأعمال الغربية التقليدية كان معظم القادة فيها (يضطرون إلى) أن يتبنوا أسلوباً قيادياً إدارياً يعتمد على عقلية التسلط وإصدار الأوامر حيث كان الهيكل التنظيمى الهرمى هو السائد فى ثقافة العمل والتنظيم فى ذلك الوقت. والانتقال من هذا النهج الإدارى الصارم القائم على عقلية إصدار الأوامر إلى أسلوب الإدارة من خلال الحوار والتدريب التحويلى – وهو التدريب الذى يغير السلوك والتفكير يتطلب منا أن نبذل جهوداً كبيرة لا تتوقف عن تعلم بعض الأساليب والأدوات الإدارية. فهو يتطلب تغيير الطريقة التى نفكر بها. فهو يتطلب منا أن نكتشف ما نفكر فيه ونكشف عن رؤيتنا تجاه مهامنا ومسؤولياتنا وأدوارنا والنتائج التى نحاول تحقيقها من خلال الناس/ الموظفين الذين نعمل معهم، ثم نحول أو نغير كلاً من تفكيرنا وسلوكنا بشكل جذرى.

والسؤال المطروح هنا هو لماذا هناك ضرورة للتغيير فى أنفسنا وفى سلوكنا وفى طريقة تفكيرنا بهذا المستوى من العمق؟ أليس من الحكمة أن نجعل بيئة العمل تتجنب الدخول فى تفاصيل لجوانب الشخصية للموظفين؟ لماذا لا نتعلم بعض الأساليب والأدوات الجديدة فى الإدارة، ثم نبدأ العمل بالتدريب؟.

إن الحقيقة هى أن الجوانب والعوامل الشخصية فى حياتنا موجودة معنا فى بيئة أعمالنا. فصفاتنا الشخصية لا تنفصل عنا عندما نكون فى أعمالنا. فكل شخص منا يأتى إلى أمكنة العمل بكل صفاته وخواصه المتعلقة بأفكاره ومواقفه وآرائه وسلوكياته وعاداته واحتياجاته ورغباته ومخاوفه وأدواره وكل الظروف العامة التى يعيش بها. فالتدريب التحولى لا يأتى بالجوانب والصفات الشخصية إلى أمكنة العمل. إنه ببساطة يعترف بأن العنصر أو المكون الشخصى للموظف هو جزء من العمل نفسه، ويقدم له إطاراً عملياً – وهو قلب المدرب – للتعامل بشكل فاعل مع الموظف الإنسان ككل كمنظومة واحدة، آخذاً فى الاعتبار جميع احتياجاته العقلية والروحية والوجدانية والاجتماعية والنفسية، وظروف الحياة بصفة عامة.

عندما تكون رئيساً فى العمل:

كن أميناً وصادقاً فى الإجابة عن الأسئلة التالية:

عندما كنت رئيساً وكان لديك سلطة على الآخرين، هل وجدت فى نفسك الرغبة فى فرض إرادتك وقوتك ونفوذك على الآخرين؟ فى ذلك الوقت، هل شعرت أنك شخص قوى ومتمكن؟ إنه من السهولة بمكان أن تكتشف أنه حتى الرؤساء المتقدمين فى التفكير والمتطورين يمكن أن يتمتعوا بقوة السلطة والنفوذ التى بين أيديهم ويمارسوها بشكل غير سليم. معظمنا قد يكون لديه بعض الأفكار والمعتقدات الإنسانية التى تجعله ضحية وفريسة للعقلية التالية:

- إن ذواتنا قد استثمرت فى المهام والأدوار التى توقعنا فى مصائد سلطاتنا.
- نحن نعتقد أنه إذا قمنا بواجباتنا، فمن العدل أن نتوقع أن يؤدى الآخرون (الموظفون) واجباتهم كذلك.
- نحن نخاف من التغيير، ولذلك نصرف النظر ونغض الطرف عن أسلوب السيطرة والتحكم.
- نحن نخاف أن نقع فى عيون العالم.
- نحن نكّون عادات ونمطاً من السلوكيات وطرقاً فى التفكير تجعلنا نعيد فرضاً ونؤكد على صحة وسلامة طريقة أسلوب الرئيس فى الإدارة.

يضاف إلى هذه القائمة الحقيقة التى تؤكد وتقول إن معظم أدوارنا النموذجية النمطية فى العمل هى أدوار رئاسية، وليست تدريبية، وإن النظام الإنسانى الذى نحن جزء منه وأحد مكوناته لا يقبل بسهولة التغيير فى أدوار ومهام جديدة طويلة الأمد، أنت فى هذه الحالة مديراً أو رئيساً فى تكوينك العقلى وليس مدرباً.

دورة المعتقدات والنتائج:

إن "دورة النتائج" تصف بوضوح وبشكل لا يمكن تجنبه هذا النمط من العقلية فى التفكير. والمدخل الرئيسى والهام لكسر هذه الحلقة وإيقاف هذه الدورة هو فهمها. لنبدأ أولاً مع المعتقدات أو الآراء.

إن معتقداتنا لها تأثير هائل فى كيفية تعاملنا وتفاعلنا مع الناس. فما نعتقده ونعتنقه ونؤمن به يحدد طريقة تعاملنا مع الآخرين. فسلوكنا يؤثر فى طبيعة ومحتوى وجودة علاقاتنا مع الآخرين والتى بدورها تؤثر فى سلوكهم. وهذا بلاشك يؤثر على النتائج التى نحصل عليها من هؤلاء الناس. وبالمقابل نجد أن النتائج عادة تعيد فرض تفكيرنا فى تصحيح معتقداتنا.

فعلى سبيل المثال، إذا كنت تعتقد أنه من غير المناسب أن تشرك زملاءك فى شعورك وأفكارك تجاه العمل، يمكن أن يكون سلوكك هذا سلوكاً جافاً وصارماً، وأنك تضع حاجزاً بينك وبين العاملين معك. وإذا فسر هذا الموقف من قبل زملائك فى العمل على أنه نوع من عدم الاهتمام بهم، يمكن أن يجعلهم يشعرون بأنك تقلل من أهميتهم وأنك تهددهم وترعبهم، وهذا بدوره سيجعلهم ينتهجون سلوكاً سلبياً تجاهك بناء على ما استنتجوه من شعورك تجاههم. ونظراً لأنهم لا يشعرون بالارتياح للاتصال بك والتعامل معك، يمكن لهم أن يؤدوا أعمالهم استناداً إلى تفسيرات غير دقيقة ولا صحيحة لأوامرك وتعليماتك دون الرجوع إليك ليتأكدوا من فهمهم للعمل بشكل دقيق وسليم. وعندما ترى النتائج، يمكن أن تقول لنفسك "انظر!. إذا كنت أنا لا أثق بهم لكى يتلقوا تعليماتى الهامة بشكل صحيح، كيف لى أن أثق بهم بمشاركتهم بمعلومات شخصية عنى؟ وتستنتج من ذلك أنه ليس بمقدورك على الإطلاق ولا من مصلحتك أن تجعل شعورك ومشاعرك حاضرة وموجودة معك فى بيئة العمل".

مثال آخر، إذا كنت تعتقد أن المدير أو الرئيس يبدو صارماً وغير متسامح أو مرناً مع الأنظمة واللوائح، يمكن أن تكون أنت فى هذه الحالة قاسياً ومتشدداً فى معاقبة الأشخاص الذين يخالفون هذه الأنظمة واللوائح. وهذا الموقف يمكن أن يجعل الأشخاص الذين ترأسهم بشكل مباشر متوجسين منك ومتخوفين، من ثم يترددون فى أخذ زمام المبادرة فى اتخاذ أى قرار بأنفسهم أو تقديم مقترحات، ونتيجة لذلك، يمكن لأعمال إدارتك أن تسير بشكل معقول، ولكن يمكن أن يكون هناك قدر كبير من العمل المتراكم الذى لم يتم إنجازه أو قدر من المواهب التى لم يتم الاستفادة منها مما يحرم إدارتك من كسب وتحقيق التكريم والامتنان والمكافآت من الإدارة العليا للمنظمة - وهذا يكون بعكس الإدارات الأخرى التى نالت رضا ودعم الإدارة العليا - وسبب عدم رضاء الإدارة العليا عن أداء إدارتك هو عدم قدرتها على البحث عن حلول إبداعية خلاقة لمشاكل العمل. وبسبب الإحباط الناتج من موقف الإدارة العليا، يمكن أن تصبح أكثر تشدداً فى معتقدك وتزيد من السيطرة والتحكم والالتصاق بالأنظمة واللوائح والالتزام بها حرفياً وتسمى هذه الحلقة تعزيز وإعادة تقوية الذات وتسمى أيضاً تخليد الذات.

وبالمقابل إذا كنت تعتقد أن التعاون بين الموظفين سوف يؤدى إلى نتائج أفضل، يمكن أن تكون متفتحاً فى آرائك وأفكارك وتشجع الآخرين؛ لكى يشاركوا ويساهموا فى آرائهم ويطرحوا احتياجاتهم من أجل التوصل إلى حلول عملية. فالعلاقات فى هذه الحالة تكون أكثر انفتاحاً وأكثر مصداقية وثقة. فالأفراد الذين تقودهم سوف يكون لديهم الرغبة والحماس لأخذ زمام المبادرة والمخاطرة فى تقييم آرائهم دون تردد أو تخوف، وسوف تحقق وتنال نتائج أفضل من جراء هذه العلاقة الإيجابية.

إن أسهل طريقة للتخلص من قوة دورة النتائج والخروج من فراغاتها يكون من خلال تغيير المعتقدات والأفكار. وفيما يلى قائمة توضح بعض المعتقدات والأفكار التى تندرج تحت جانب الرئاسة وتدعمها ومعتقدات أخرى تدعم جانب التدريب:

- الرؤساء يعتقدون أن هدف وظيفتهم هو دفع الناس وقيادتهم إلى إنجاز شىء معين، فى حين يعتقد المدربون أن هدف وظيفتهم يكمن فى الرفع من أداء الموظفين ودعمهم.
- يعتقد الرؤساء أنه يجب عليهم أن يخاطبوا الموظفين بلغة الأمر والتوجيه وإلقاء المحاضرات عليهم، فى حين يعتقد المدربون أن وظيفتهم تكمن فى الدخول فى حوار مع الموظفين من خلال طرح أسئلة عليهم ومناقشة هذه الأسئلة والاستماع إلى آرائهم.

- يؤمن الرؤساء بالسيطرة على الآخرين والتحكم فيهم من خلال القرارات التى يتخذونها، فى حين يؤمن المدربون بأن أدوارهم تكمن فى التعاون مع الآخرين وتسهيل مهامهم؛ ليتخذوا قراراتهم وتقديم الدعم والمساندة لهم وتزويدهم بكل مقومات القوة التى تساعدهم على تنفيذ قراراتهم التى يتخذونها.

- يعتقد الرؤساء أنهم يعرفون الإجابات، فى حين يعتقد المدربون أن من واجبهم البحث عن إجابات.

- يلجأ الرئيس إلى عامل التخويف كأداة مؤثرة لجعل الموظفين يؤدون التزاماتهم، فى حين يلجأ المدرب إلى الإقناع وإبداء الأسباب للموظفين لحثهم وتشجيعهم على الالتزام فى الأداء ولحفزهم إلى الإبداع.

- يعتقد الرؤساء أن وظيفتهم تكمن في إبراز وإظهار أخطاء الآخرين، فى حين يعتقد المدربون أن وظيفتهم تكمن فى الاستفادة من الأخطاء والتعلم منها.

- يؤمن الرئيس بحل المشاكل واتخاذ القرارات بنفسه، فى حين يؤمن المدرب بمساعدة الآخرين وتزويدهم بكل ما ييسر ويسهل حل مشاكلهم واتخاذ قراراتهم بأنفسهم.

- يؤمن الرئيس بتفويض السلطة والمسؤولية، فى حين يؤمن المدرب بالمحاسبة والمصداقية النزيهة.

- يؤمن الرؤساء بوضع أسس وإجراءات للعمل لابد للموظفين من اتباعها والتقيد بها، فى حين يؤمن المدربون بتكوين رؤية ونظرة شاملة للآخرين عن العمل وتشجيع المرونة فى الأداء والحث عليها من خلال القيم التى تشكل دليلاً إرشادياً لسلوك الموظف.

- يؤمن الرئيس بأن يتم أداء العمل بشكل صحيح، فى حين يؤمن المدرب بأن يتم أداء العمل الصحيح.

- يعتقد الرؤساء أن قوتهم تستند إلى معرفتهم، فى حين يعتقد المدربون أن قوتهم معرضة دائماً للنقد وتتأثر بآراء الآخرين بشكل سريع.

- يؤمن الرئيس بالتركيز على القضية الرئيسية فى العمل، فى حين يؤمن المدرب بالتركيز على الإجراءات التى تؤدى إلى نتائج القضية الرئيسية.

تحديات التغيير:

إذا لم تتأثر بالأدوار التى تؤديها فى العمل، فإن التغيير سيكون سهلاً. إن قواعد وأدوار العلم التقليدية والعلاقات تقدم لنا أشياء كثيرة مقبولة. ولنأخذ مثلاً الفوائد والأضرار المترتبة على عدم التغيير.

الفوائد والأضرار للرؤساء والمرؤوسين:

يتمتع الرئيس ببعض المزايا عندما يبقى ويستمر فى رئاسته. فعلى سبيل المثال، يشعر الرؤساء أنهم يسيطرون على العمل، وهذا "صحيح" بشكل كبير (على الأقل حسب ما يفهمونه هم)، فهم يحتفظون بالقوة بأيديهم وفى مواقعهم وفى سلطاتهم، ولذلك يبقوا فى المكان الذى يعملون به ويكونون مناسبين له، فهم لا يستفيدون إلا من قدر يسير من أوقاتهم فى العمل ولفترة قصيرة، ويحافظون على عاداتهم القديمة فى العمل، ويحتفظون بكل أساليب وأدوات تفكيرهم ومعتقداتهم الحالية.

ولكنهم بالمقابل يدفعون أثماناً لقاء بقائهم فى مواقعهم والالتزام بأدوارهم كرؤساء (بخلاف لو غيروا أدوارهم إلى مدربين). والأثمان التى يدفعونها تشمل: فقدان وخسارة مساهمة الموظفين فى الإبدا ع والابتكار، فقدان أفكار الآخرين ومرئياتهم تجاه الغير، فقدان البدائل، تبقى مشكلات العمل ملتصقة به ومن مسئوليته وحده، عدم التعلم من الآخرين وعن الآخرين. ففى مثل هذه الحالات والمواقف، فإن الرؤساء يخلقون بيئة عمل تتصف بالازدراء بالموظفين. يضاف إلى ذلك، هناك دائماً مخاطرة عندما يقدمون هؤلاء الرؤساء حلاً لمشكلة معينة بشكل خاطئ، وإذا لم يعترفوا بهذا الخطأ فإن الامتعاض سيزداد ويتضاعف.

كما أن الموظف أيضاً سيدفع أثماناً ويجنى أرباحاً عندما يكون مرؤوساً لرئيس معين يفكر بالطريقة الإدارية التقليدية. ففى الجانب الإيجابى لا يهتم كثير من المرؤوسين بالقرارات؛ لأنهم فى العادة ينتظرون الرئيس أن يتخذ هذه القرارات. فهم مرتاحون من هذا العبء. فليس من واجبهم التفكير فى مسؤولية القرار أو تحمل نتائجه وتبعاته، فهم فى الجانب الآمن ويستطيعون أن يتخلصوا من كل المواقف الصعبة ببساطة من خلال قولهم "إنها ليست جزءاً من مسؤولياتى الوظيفية". فالمرؤوسون لديهم الإمكانيات والقدرات على التخلص من مسؤوليات وظائفهم.

فى الجانب الآخر يجب على المرؤوسين أن يتغاضوا عن كونهم لم يسمح لهم بالتفكير والمشاركة، أو بعدم إشعار الإدارة لهم بأن ليس لهم قيمة معنوية وأنهم ليسوا مصدر ثقتها، فهم مهمشون للغاية. وعليهم أن يتعاملوا ويبحثوا عن حلول لامتعاضهم تجاه رؤسائهم، وأن عليهم ألا يتوقعوا أنهم سيحققون الكثير من التقدم والتطور فى وظائفهم فاحترامهم لذواتهم سوف يتعرض للمعاناة الشديدة.

الفوائد والأضرار للمدربين وللمتدربين:

إن تحول علاقة الرئيس مع مرؤوسيه إلى علاقة تشبه علاقة المدرب بالمتدربين لن تكون بالضرورة علاقة طريقها مفروش بالورود. فهى أيضاً لها ثمن وتكلفة على الرؤساء. فعلى سبيل المثال، سوف يتعلم المدربون بشكل أكثر عن الآخرين وعن أنفسهم، ويشهدون تطور ونمو إمكانيات وقدرات الآخرين. وسوف يستفيدون أيضاً من علاقات العمل والأداء بشكل عام، ويشاهدون ويلاحظون على أنفسهم النمو والتحسن الذى طرأ عليهم كمدربين.

ولكن، سيجدون فى أغلب الأحوال أن المخاطرة ستكون أعلى وأكبر على المستوى الشخصى وعلى مستوى علاقاتهم العامة مع الآخرين. فعليهم أن يتعلموا كيف يثقون بالآخرين بشكل أكبر. إن التدريب التحويلى يستغرق وقتاً أطول ويحتاج إلى شجاعة وجرأة شخصية أكبر من كون الشخص يقوم بدور الرئيس. فواجب على المدربين أن يتحملوا المسؤولية والمساءلة والمحاسبة مع الآخرين. وعليهم أن يكونوا أكثر ارتياحاً عندما يواجهون قضايا أداء وتنفيذ العمل. كما يجب عليهم أن يتخلصوا من وهم حب السيطرة والتحكم فى الآخرين.

كما أن المتدربين سوف يكشفون مجموعة من العوامل السلبية والإيجابية أثناء التحول من مرؤوسين إلى متدربين. ورغم أنه سيكون لديهم فرصة أكبر ليتطوروا ويتقدموا فى أعمالهم ومهاراتهم، إلا أنهم عندما يكونون متدربين فإن ذلك سوف يضيف مزيداً من المطالب والمهام الأخرى عليهم.

فعلاقات أعمالهم سوف تتحسن، ولكن سيتحملون مزيداً من المسؤولية والمحاسبة والمشاركة والمساءلة القانونية. وسيكون هناك اعتزاز بالإنجازات الجديدة، ولكن يمكن أن تكون هذه الإنجازات غير مريحة لهم؛ نظراً لأنهم لم يعتادوا بعد على طرق العمل الجديدة.

سيشعرون أن لهم قيمة أكبر، ولكنهم سيكتشفون أن أسلوب العمل الجديد يتطلب منهم أن يغامروا أكثر أثناء أدائه. فالعمل موجه نحو الإنجاز، وعليهم أن يتغيروا باستمرار. وسيجدون أنفسهم أنهم ينجزون أعمالاً بمستويات ومعدلات أعلى من قبل، ولكن ليس من السهولة عليهم أن يسمعوا أو يتلقوا ردود أفعال المدرب بطريقتهم الخاصة الشخصية من خلال تفسير المقترحات كما لو كانت انتقادات شخصية.

وإذا تفحصت ونظرت عن قرب لهذا الأسلوب، سوف تجد بعض التوجهات الجديدة لهذا العمل. فمعظم التضحيات التى قدمها الرئيس والمرؤوسون للتحول إلى الأسلوب الجديد - علاقة المدرب بالمتدرب، بدلاً من علاقة الرئيس بالمرؤوس - هى تضحيات قصيرة المدى. فقواعد العلاقة التقليدية بين الرئيس والموظف التابع له فى إدارته تتيح للموظفين فرصة البقاء فى مناطق مريحة لهم شخصياً، أى أنه لا يوجد أحد يتدخل فى أعمالهم بشكل مباشر. إن الأثمان المدفوعة، على أية حال، هى أثمان طويلة الأمد وتقلل وتضعف الإمكانيات والقدرات الإجمالية لكل من الفرد وفريق العمل والمنظمة. فهذا التحول ليس سهلاً، فكل واحد منا سوف يكون محكوماً بالنظام العقائدى للمنظمة الذى يجعل الجميع يفكر فى كيفية ما يجب أن يكون عليه الأداء. وهذا المنطق العقائدى الجديد سوف يصفى وينقى خبراتنا القادمة، ويجعلنا نتغاضى عما يحدث خارج نطاق نظامنا الذى نتعامل معه.

المعتقدات والأفكار التى تعوق التدريب التحويلى:

إنه من المفيد جداً أن تتعرف وتعترف بالعوائق الشخصية التى تحول دون تحولك من مدير إلى مدرب. انظر إلى القائمة التالية، وحدد ما إذا كنت تجد نفسك فى إحدى حالاتهما، أو أن أياً منها ينطبق عليك؟.

- "لا أعرف كيف أدرب. ليس لدى الرغبة أن أدرب. لا أجد فى نفسى أى مؤهلات أو استعداداً للتدريب".
- "التدريب ليس له قيمة فى هذه المنظمة. لا يوجد قواعد للتدريب النموذجى هنا. سوف أكون مختلفاً لو نفذت التدريب بنفسى وبشكل منفرد. لن أكون مدعوماً من أحد إذا قمت بالعمل التدريبى".

- "إن المزايا والفوائد من التدريب غير واضحة بالنسبة لى. انظر إلى واقعى الحالى – فأنا لم أتلقَّ أى تدريب وأنا ناجح فى عملى الآن" أنا أنجز عملى على أكمل وجه. لا أريد ردود أفعال من الغير أو معلومات مرتدة من الآخرين".

- "إن التدريب ليس وظيفتى وليس من مسؤوليات عملى. شخص آخر سوف يقوم بهـذه الوظيفة".

- "إن التدريب يحتاج إلى وقت طويل لكى نتعلم كيف نؤديه. إن احتياجاتى المباشرة هى أكثر وأعظم من حاجاتهم المرتبطة بتطوير أدائى. إن الأشياء الأخرى بالنسبة لى هى أكثر أهمية، ولذلك سأقوم بالتدريب لاحقاً".

- "إن التدريب عمل غير مريح، إنه صعب، إنه يستهلك الوقت، إنه غير ضرورى".

- "إن التغيير عمل مخيف، أنا أخاف من أن أسأل كيف. سوف أفقد السيطرة والتحكم فى الآخرين. سوف أرتكب أخطاء".

- "لدىَّ خبرات شخصية سيئة من التدريب. فالتدريب لا يحقق الفائدة المرجوة منه".

- "أنا لا أثق بأحد بأن يدربنى، أنا لا أحب أن أواجه أو اصطدم مع أحد".

- "أنا لا أستطيع أن أتغير، أنا لا أرغب أن أتغير".

- "التدريب لن يحدث أى نوع من التغيير، فالناس لن يحافظوا على عهودهم".

- "الناس لا يرغبون فى أن يتلقوا التدريب، الناس كسالى ولن يستجيبوا لمتطلبات التدريب، إن الموظفين يعرفون ما أفكر فيه تجاههم".

- "إن التدريب هو نوع من الهوس الإدارى الجديد، فهو مثل الموضة. التدريب كلمة جديدة لترأس الناس والتسلى بهم إدارياً".

- "إن العمل الحقيقى والفعلى هو أكثر أهمية من التدريب".

انظر إلى القائمة أعلاه، ثم حدد أياً من موضوعاتها تتناسب مع ميولك؟ هل هناك أى من النقاط والمواضيع الموضحة فى القائمة قريب جداً من معتقداتك وأفكارك؟ هل لديك معتقدات ورؤى أخرى يمكن أن تصف التدريب وتوضح علاقتك به؟ إذا كنت ترغب بصدق أن تكون مدرباً، يجب ألا تعير المعتقدات والأفكار التى وردت فى القائمة السابقة أدنى

اهتمام. فحاول تحييد وإبعاد هذه المعتقدات لفترة من الزمن، ثم انظر فى النظام العقائدى الجديد الذى يمكن أن يدعمك فى تغيير حلقة نتائجك الشخصية كما لو كنت مدرباً تحويلياً.

تقوية معتقدات وأفكار المدرب:

مثلما يفعل الرؤساء فى وضع أنظمة تفكير لتسند وتقوى حلقات النتائج الخاصة بهم، كذلك يفعل المدربون، حيث لديهم مجموعة أفكار تدعم حلقات نتائجهم. وفيما يلى توضيح لطريقة تفكيرهم.

- بصفتى قائداً، أنا مسؤول عن أداء عملى وعن أداء عمل الآخرين. فأنا أريد أن أكون ناجحاً ومتفوقاً فى دورى وفى عملى. وأدرك أن كل الأعمال الهامة للمنظمة التى أعمل بها تنجز من خلال العاملين فى المنظمة. فأنا لا يمكن أن أحقق النجاح والتفوق ما لم يكن جميع زملائى فى العمل - سواء كانوا يعملون فى المستويات العليا والقيادية فى المنظمة أو فى الإدارة الوسطى أو يعملون معى فى نفس المستوى التنظيمى - قد حققوا النجاح أيضاً.

- أقدر وأعرف أنه ليس لدىَّ كل الإجابات، وأن الآخرين سيكون أداء أعمالهم أفضل وأكثر إذا سمح لهم باكتشاف ومعرفة الأجوبة بأنفسهم. على أية حال، أنا لدى الخبرة والتجربة والحكمة والرؤى والأفكار الجيدة لأقدمها لهم.

- يمكن أن أساعد الآخرين لكى ينجزوا أعمالهم ويحققوا أهدافهم بشكل أفضل وأكبر إذا شاركتهم بما أعرف. فأنا أستطيع أن استخدم التدريب كأسلوب وكإجراء لتقوية الموظفين ودعمهم وحثهم وإلهامهم لكى يحققوا مستويات أعلى فى الأداء.

- لذلك اخترت أن أكون مدرباً تحويلياً.

وهذا سيقودنا إلى عقيدة المدرب التحويلى الذى يعتمد على الأفكار التالية:

- إن الناس وراثياً وفطرياً إيجابيون وجديون ويرغبون فى المساهمة الفاعلة فى الأداء.
- إن الناس يقدمون أفضل ما عندهم خلال أدائهم للعمل حسب ما يعرفون، وعلى وعى تام بكل مراحل العمل وفى كل لحظة منه.

- إن الناس يرتكبون الأخطاء، ولكن معظمهم لا يرتكبون الأخطاء عن قصد وإصرار.

- يمكن للأخطاء أن تشكل إطار عمل إيجابى وفرصة يتعلم منها كل عضو من أعضاء الفريق.

- إن تحديد وتحجيم معتقدات ورؤى الناس تجاه إمكاناتهم وطاقاتهم ومقدراتهم تجعلهم لا ينجزون الأعمال بشكل أفضل مما ينجزونه الآن.

- نظراً لأن معظم أداء العمل يتم إنجازه من خلال تعاون الناس فيما بينهم ومن خلالهم، فإن تحويل فاعلية أدائهم الشخصى سوف ينعكس تلقائياً وبشكل إيجابى على أداء الفريق.

- إن الناس يدعمون ويساندون التغيرات التى يكونون هم أطرافاً فى أحداثها، وليست التغيرات المفروضة عليهم بالقوة.

- إن التسلط والرقابة غير الضرورية تسبب الامتعاض والرفض والاستياء، فالناس يفضلون أسلوب القيادة وليس أسلوب الإدارة.

- المقترحات والأفكار التى تقدم من أى شخص من خارج فريق العمل ستكون مفيدة للغاية خصوصاً إذا كانت الحاجة قائمة لها.

- يمكن للتدريب أن ينشئ علاقات قوية مبنية على الثقة إذا كان المدربون حريصين وأمناء فى طرح أفكارهم ومشاعرهم للمتدربين.

- يجب ألا يتم تجاهل وإهمال شعور المتدربين (الناس). فالنظرة الموضوعية للشخص تقتضى أن يتعرف المدرب على كل ما لدى هذا الشخص بشكل متكامل.

- إن الناس يحترمون ويقدرون ردود الأفعال والآراء الواضحة والصادقة والأمينة التى تقدم بطريقة مباشرة.

- إن الناس يريدون بالفعل أن يحسنوا من أدائهم للعمل.

إن كل هذه الأفكار والمعتقدات يمكن تلخيصها فى مصطلح جديد خاص بالمدرب التحويلى ونطلق عليه "القاعدة الذهبية". فالمدرب وفق هذه القاعدة يكون له احترام وموقف إيجابى تجاه الآخرين. هذا الموقف هو الذى يمثل ويرمز إلى التدريب التحويلى. التحدى يكمن فى قدراتنا فى منع الأفكار التى تعوقنا من أن نصبح مدربين. عندما نكشف أنفسنا بوعى تام ونستبدل أنظمتنا وطرقنا المحدودة فى التفكير والاعتقاد وطاقاتنا ونزعاتنا فإننا سوف نتغير. إنها مسيرة نافعة، وتستحق بذل الجهود من أجلها.

سيرة المؤلفين:

توماس كرين: هو مستشار ويدير حوارات علمية عامة ومؤلف ومدرب. كما أنه متخصص فى مساعدة القادة فى كيفية تكوين فرق عمل تؤدى مهامها بشكل أفضل. وهو يعمل مع كل القادة على جميع مستوياتهم التنظيمية ومع فرق الأعمال التابعين لهم يطورون فاعليتهم (الفرق والقادة) ليحققوا أهداف الأداء.

ألف كتاب بعنوان (جوهر التدريب). ولهذا الكتاب عنوان آخر اسمه (حب وهيام توماس). هذا الكتاب يركز على كيفية تغيير تركيبة عقلية "الرئيس" لتصبح عقلية "مدرب". أما فكرة هذا الكتاب فهى موجهة نحو الأداء، فإذا توافر فى المنظمة ثقافة معلومات مرتدة غنية، فإن هذه الثقافة سوف تدعم إستراتيجية أعمال المنظمة وستؤدى إلى مستويات أعلى وأقوى من الأداء.

عمل توماس مستشاراً وقائداً خلال الخمسة عشر شهراً الماضية فى شركات ومنظمات أعمال صغيرة وكبيرة الحجم. وكانت جهوده أثناء عمله تنصب على التغيير الإستراتيجى والتوافق الثقافى فى المنظمة. ومن ضمن الشركات والمنظمات التى عمل بها ما يلى: آى إى إس كوربوراشن، أنا داركو بتروليم، آى تى كيرنى، بيكر وبوتس، بيل إتلانتيك، سى بى إس، كونتينينتال إيرلاينز، داى نيرجى كوربوريشن، إنررون كوربوريشن، أكيو فاسيرفر، كرون بلازا ريدوندو بيتش، ديكسى لاين، ديوتى فرى إنترناشيونال، فلوريدا بوار آند لايت، جى بى يو نكير، هيلين وود وارد، أنيمال سينتر، هيلتون غراند فيكاشن، هوليدى إن كراون بلازا، هوم سيفينغ أوف أمريكا، هوست ترافل ديفيشن ماريوت، كى إف سى (كونتاكى فرايد تشكين)، مايكرون إليكترونك، كى بى إم جى بيت مارويك، لوس إلا موسى لابورا تورى (معمل)، نيويورك، إن واى إن إى إكس، كوال كوم، جامعة سان دييغو الحكومية، شركة شل للغاز، أو شركة جنوب كليفورنيا للغاز، مجموعة سونات، تيلى داين/ إيان آى رو ناو تيكال، تايم ميرور، ترانسكو إنيرجى، يونيتد إيرلاينز، فاستار ريزورسز، فون غروسرى كومبنى، ووسترن إليكتريك إنكور بوراشن.

قبل أن يؤسس كرين للاستشارات عام ١٩٩٥، كان نائباً لرئيس مجموعة سين - ديلينى ليدرشب، وقدم استشارات للعملاء العاملين فى مجال التغيير الثقافى الإستراتيجى. بالإضافة إلى ذلك، عمل فى مجال التخطيط المالى، ووظائف إدارة المشاريع فى شركة سولار تيربانيز، وهو قسم تابع لمجموعة كاتربيلر، حصل على درجة البكالوريوس من جامعة بوردو ودرجة الماجستير فى إدارة الأعمال من جامعة دريك.

الفصل الحادى عشر
كيف تجعل العلاقات التدريبية تحقق أفضل النتائج للمتدرب

دون كريسون وكيرى لارسون:

إن المتدرب يمنح فرصة نادرة عندما يعمل مع المدرب. هذه الفرصة الثمينة تتيح للمتدرب الاستفادة من المتدرب من خلال العمل معه. ولكى يستفيد المتدرب من العمل التدريبى، لابد أن تتوافر لديه المهارات الضرورية للتدريب، وكذلك التركيبة العقلية الصحيحة المناسبة حتى يتمكن من أن يحقق أكبر فائدة وخبرة من التدريب.

ولسوء الحظ، فإن الشخص المتدرب يمكن أن يدمر بوعى أو بغير وعى العملية التدريبية. فمن خلال تجاربنا وخبراتنا وجدنا أن هناك ست مشكلات ومآزق عامة شائعة يمكنها أن تجعل المتدرب لا يستفيد من التدريب المقدم له بالشكل المطلوب. فى هذا المقال، سوف نغطى جميع هذه المشكلات الستة، ونتطرق أيضاً إلى مجموعة من الطرق التى تساعد المتدرب فى أن يتجنب هذه المشكلات لكى يحصل على أعظم وأفضل النتائج والمكاسب من العملية التدريبية. إن أكثر ست مشاكل وعوائق شائعة فى الحقل التدريبى يواجهها المتدرب خلال التدريب هى:

١- الفشل فى الانتظام الكامل والالتزام فى التدريب.

٢- التوقعات غير الواقعية.

٣- اتخاذ موقف دفاعى كامل.

٤- الدور السلبى من العملية التدريبية.

٥- التعامل مع التدريب بحذر.

٦- الفشل فى إشراك الآخرين.

المشكلة الأولى - الفشل فى الانتظام الكامل والالتزام بالتدريب:

إن العمل التدريبى سيفشل منذ بدايته إذا لم يكن هناك التزام وانتظام واحترام حقيقى من قبل المتدرب لهذا العمل.

فعلى سبيل المثال، كان جوى غاضباً جداً عندما ناقشه مديره المباشر وأخبره بأنه بحاجة إلى بعض من التدريب. كان جوى يعرف أنه شخص عدوانى وعنيف، وهو دائماً كذلك، وكان دائماً يبلغ بذلك من الجميع وبخاصة من الإدارة. وكان هو فى الواقع يعتبر عدوانيته وصلافته أحد العوامل القوية والهامة التى ساعدته فى النجاح فى عمله. فكان يعتقد دائماً أنه شخص قوى. فقد كان يقول دائماً لرئيسه أنه إذا كان هناك شخص يحتاج إلى مساعدة (تدريبية) فقد يكون أى شخص فى المنظمة إلا هو. فقد أوضح "لمدربه الافتراضى" أنه ليس بحاجة الى التدريب.

وهناك عدد من الأساليب المحتملة التى تعوق توافر الرغبة الكاملة والالتزام الفعلى بالتدريب من قبل الشخص المرشح له. وهذه الأسباب هى:

١- يمكن أن يكون المرشح للتدريب لا يعرف بالتحديد الهدف من التدريب.

٢- يمكن المرشح للتدريب أن ينظر إلى التدريب على أنه عقوبة تم إيقاعها عليه لقاء سلوك معين وليس فرصة منحت له. فالشخص يمكن أن يمتعض وأن يثور ويتمرد ضد التهمة المفتعلة والمفترضه أنه "مدير ردىء وسيئ" ويمكن أن يترجم تمرد وثورة هذا الشخص ويتحول إلى عنف فعلى وحقيقى. وبالمقابل، يمكن أن يأخذ تمرد هذا الشخص وامتعاضه شكلاً آخر يتصف بالحذاقة والمكر والدهاء بحيث يقبل التدريب ويدخل فى العملية التدريبية ولكنه لا يأخذها بمحمل الجد. فهو يذهب إلى التدريب دون أن يبذل جهداً مهماً للاستفادة منه.

٣- يمكن أن يكون الشخص المرشح للتدريب لا يثق بدوافع وحوافز الرئيس الذى رشحه.

إن من المهم جداً أن ندرك أن العلاقات والعمليات التدريبية وأنشطتها هى علاقات والتزامات متبادلة بين كل الأطراف المشتركة فيه. فبدون التزام فعلى من جميع أطراف التدريب، فإن الشخص المرشح للتدريب لن يأخذ التدريب بمجمله على محمل الجد. وبالمقابل سنجد أن المدرب سوف يحبط وتقل رغبته فى التدريب، ثم يبحث عن مكان آخر للتدريب يبذل فيه جهده العلمى، وفى هذه الحالة، فإن كلاً من المدرب والمتدرب يكونان قد خسرا فرصة تدريبية هائلة وعظيمة.

فعلى جميع أطراف التدريب أن يعملوا بجد ونشاط لإنجاز الهدف الخاص بتطوير الأداء. بلا شك سيكون هناك إشكالات ومعوقات تتعرض لها العملية التدريبية، ولكن من

المؤكد أن الالتزام الكامل والفعلى بالتدريب من قبل المتدرب والمدرب كفيل بأن يؤازر ويحمى جهودهم خصوصاً فى المراحل الصعبة للتدريب.

فعلى سبيل المثال، كانت السيدة ليندا تعتقد أن التدريب فرصة عظيمة للتعلم، وكانت تحضر وتستعد لمسؤوليات مستقبلية جديدة. فقد قررت أن تطور من فعالية أدائها وقدمت أفضل ما لديها من جهود لهذا الغرض، وخصصت وقتاً وجهداً كافيين لتفكر وتبحث عن طرق جديدة لتستطيع من خلالها حل مشكلات العمل التى تواجهها، وقد أخذت زمام المبادرة واتصلت بمدربها وطرحت عليه مجموعة من الأسئلة. والنتيجة أن تدريبها تكلل بالنجاح.

المشكلة الثانية - التوقعات غير الواقعية:

كثير من الأشخاص الذين يرشحون للعمل التدريبى يكون لديهم توقعات مسبقة غير صحيحة أو غير واقعية عن العمليات التدريبية، من هذه التوقعات ما يلى:

– **أن السلوك يمكن تغييره بكل سهولة:** فالشخص الذى يتلقى التدريب قد يعتقد أن جميع المشكلات السلوكية للمتدرب توجد لها حلول سهلة وسريعة. فعلى سبيل المثال، كان الأفراد الذين يعملون مع السيدة إلين يشعرون أنه ليس لديهم الفرصة ليطرحوا أفكارهم وآراءهم واهتماماتهم.

وكانت إلين تبالغ فى تبسيط مشكلاتها السلوكية. فبدلاً من أن تحاول أن تفهم سبب ضعف ورداءة سلوكها الاتصالى مع الآخرين، قررت عقد اجتماع أسبوعى مع الموظفين الذين يعملون فى إدارتها. فقد كانت تعتقد أن هذا الإجراء سوف ترضى به رئيسها المباشر. ولسوء الحظ، فقد ألغت معظم اجتماعاتها الأسبوعية معهم بسبب وجود "أولويات هامة قد طرأت". ومع مرور الوقت استمرت فى نهج مزيد من سلوكها الهزيل مع موظفيها دون أن تدرك أنها تعمل ذلك، فكانت مشكلة اتصالها وعلاقاتها مع الموظفين لا تشكل أولوية هامة تحتاج إلى علاج سريع وعاجل.

– **إن عملية تغيير السلوك تحتاج إلى وقت طويل:** يعتقد علماء السلوك أن نمط سلوك الإنسان يتكون فى العادة من تجارب عشرات السنين، ويجب على كل شخص يتلقى التدريب أن يدرك أن تغيير السلوك يحتاج إلى قدر كبير من الوقت ومن الجهد أيضاً.

– **لا يمكن تغيير مجموعة من سلوكيات وعادات العمل فى وقت واحد:** بعض الناس يبالغون فى تبسيط عملية تغيير العديد من السلوكيات بطريقة حماسية. فهم يعتقدون أن بإمكانهم تغيير أو اكتساب أكثر من سلوك فى الوقت نفسه، وبشكل سريع. وهذا الاعتقاد يبدو أنه طموح جداً. إن أية مهارة سواء أكانت مهارة الاتصال الفعال مع الآخرين، أو حتى مهارة لعبة الجولف – يمكن تحسينها وتطويرها بالشكل الأمثل من خلال تفكيك وتجزئة السلوك الخاص بها ثم تقسيمه إلى خطوات ومراحل، ثم معالجة وتطوير كل خطوة منها بشكل مستقل عن الأخرى.

– **التدريب الناجح سوف يمنح المكافآت والعائد الإيجابى:** إنه من الخطأ الاعتقاد أن التدريب الناصح سوف يقود من تلقاء نفسه إلى الرقى والتفوق، أو أن يكون هناك عائد أو مكافآت محددة لنجاح التدريب.

ولأجل تجنب مثل هذه المشكلات، فمن الأفضل والمهم للغاية أن يناقش الشخص المرشح للتدريب توقعاته ورغباته وأهدافه من التدريب مع مدربه. وفى هذه الحالة، فإن النتائج ستكون واقعية وقابلة للتنفيذ والإنجاز.

المشكلة الثالثة - اتخاذ موقف دفاعى كامل:

إن مواقفنا الدفاعية تحمى هدفاً معيناً لنا. فهى تحمينا من مخاطر متوقعة أو نعتقد بحدوثها. فالمواقف الدفاعية التالية تساعدنا فى كيفية التعامل مع مشكلات الحياة كما هو موضح:

– **التسويغ أو التبرير:** هذا موقف دفاعى يشرح ويبرر السلوك الذى لا نفهمه بشكل صحيح.

– **اللوم أو الملامة عن مسؤولية خطأ معين:** هذا السلوك الدفاعى يحمينا من أن نحمل أنفسنا مسؤوليات أكثر من طاقتنا.

– **الإنكار:** هذا السلوك يجعلنا نفهم ونستوعب بشكل كامل المعلومات التى يمكن أن نفهمها فقط.

ولكن، إن سلوكياتنا الدفاعية يمكن أن تسبب لنا أضراراً أيضاً، فيمكن أن تشوه علينا الحقيقة، ويمكن أن تفصلنا وتعزلنا عن الحصول على معلومات مفيدة لنا، ويمكن أن تجعل الكثير ينفر من التعامل معنا.

ولأجل أن يكون التدريب ناجحاً، لا بد أن يكون الشخص الذى يتلقى التدريب أميناً بشكل كامل عندما يفصح عن جوانب القوة الضعف لديه. يجب أن يكون صريحاً ومنفتحاً بلا حدود ولا قيود مع مدربه حتى يشركه ويدخله معه فى أهدافه ومخاوفه ورغباته وأفكاره ومشاعره. إن المواقف الدفاعية التى يتخذها ويتبناها المتدرب تشكل إلى حد بعيد حجر عثرة فى طريق التدريب وذلك بسبب حجبها للرؤية الدقيقة للمتدرب والمدرب وكل من يشارك فى العمل التدريبى. كما أن المواقف الدفاعية تقلل أيضاً من فهم واستيعاب المدرب للشخص الذى يتلقى التدريب، من ثم تضعف من إمكانية المدرب فى مساعدة المتدرب.

كانت السيدة جوانى تعتقد أن إدارتها للعمل فاعلة إلى حد كبير. فهى كانت ذكية وناجحة وكانت تكلف بأصعب المهام والمسؤوليات. كانت تتلقى ترقيات وعلاوات بشكل سريع. تصور ماذا عملت عندما وجه لها رئيسها المباشر تأنيباً قاسياً بسبب ضعف أدائها مع فرق العمل.

استخدمت الأسلوب الدفاعى بشكل قوى، ووضعت كل اللوم على الآخرين الذين من وجهة نظرها لا يستطيعون أن يواكبوا أسلوبها المتطور، وأنكرت الحقيقة المتعلقة بتجنبها الآخرين أو تأجيل أعمالهم والعمل بمفردها. وقد أعطت أمثلة كثيرة على أعمالها السابقة مع الآخرين (وقد كانت متعاونة معهم للغاية، واختتمت حديثها قائلة) إنها كانت تؤجل اجتماعاتها مع مدربها؛ لأنها كانت مشغولة للغاية "فى عملها".

وكانت النتيجة أن السيدة جوانى أقنعت نفسها أنها تعمل بشكل جيد وأنها ليست بحاجة إلى مساعدة. فموقفها الدفاعى كان واقياً لها من وجهة نظرها. أما من وجهة نظر الآخرين، فقد كان موقفها على عكس ذلك. فقد ازدادت نظرتهم السلبية تجاهها وشجبوا أعمالها وموقفها هذا.

المشكلة الرابعة - الدور السلبى فى العملية التدريبية:

يبذل بعض الأشخاص الذين يتلقون التدريب القليل من الجهود لمساعدة أنفسهم على التدريب، وفى الوقت نفسه تبقى أدوارهم سلبية فى العمل التدريبى. وهناك العديد من الأسباب التى تؤدى إلى مثل هذه الحالات مثل:

– قد يعتقد المتدربون أن ترشيحهم للعمل التدريبى هو نوع من العقوبة، ولذلك يمتعضون ويستاؤون منه، ومن ثم يلزمون المدرب بأداء جميع أعمال ومتطلبات التدريب.

– يمكن أن يكون القادة المرشحون للتدريب قد وقعوا فى حالة ارتباك وحرج عندما رشحوا للعمل التدريبى حيث إنهم تورطوا فيه، ومن ثم يحاولون أن يتذكروه أو أن يذكروا أنفسهم به بأقل قدر ممكن، أو:

– أنهم لا يفهمون بالتحديد أهمية القيام بدور إيجابى فى العمل التدريبى فهم فقط يذهبون إلى التدريب استجابة وإرضاء لرؤسائهم حتى لا يعتبوا عليهم.

كلما كان الإنسان نشيطاً وفاعلاً ومندمجاً فى العملية التدريبية، زادت الفائدة التى سيجنيها من التدريب. فالتدريب يوجه بالدرجة الأولى إلى شخص بعينه، فإجراءاته وأهدافه تخصص لتتناسب مع ظروف عمل شخص محدد، وليس كل برنامج تدريبى يناسب كل العاملين. وكما يقال فى التعبير الدارج إن (المقاس الواحد لا يناسب الجميع). فيمكن للشخص الذى يتلقى التدريب أو المرشح له أن يكون (المهندس) الذى يضع خريطة خطة التدريب الخاصة به، وفى هذه الحالة، سيكون أكثر نجاحاً فى التدريب.

إن الدور الإيجابى للمتدرب فى العملية التدريبية يمكن أن تكون مساعدة ومفيدة فى كل إجراءات وعمليات التدريب فهى مفيدة فى:

– فهم التوقعات والنتائج والأهداف التى تسعى إليها الإدارة من التدريب.

– التعرف على مجالات الأعمال التى يمكن تطويرها.

– التماس المساعدة من الآخرين.

– طرح أسئلة ومناقشتها مع المدرب.

فعلى سبيل المثال، طالبت السيدة هيلين تفسيراً مقنعاً لترشيحها للدخول فى برنامج تدريبى معين. وقد كانت تصغى لمديرها دون أية مقاطعة أو احتجاج أو اتخاذ أى موقف دفاعى. فعندما كان مديرها يخبرها عن بعض سلوكياتها وتصرفاتها التى لاحظها عليها والتى لها تأثيرات سلبية فى الآخرين، طلبت من مديرها المزيد من المعلومات المتعلقة بتوقعاته منها فى كيفية أداء العمل وما يمثله النجاح من وجهة نظره كمدير.

عندما قابلت السيدة هيلين مدربها، كانت جاهزة ومستعدة لمساعدة نفسها بنفسها. فقد طلبت معلومات عن توقعات المدرب ومعلومات عن إجراءات وأعمال التدريب. ثم عرفت المدرب بالأشخاص الذين يمكن أن يتحدث إليهم (موظفيها) ليتمكن من الحصول على مزيد من المعلومات والرؤى المختلفة عن سلوكها وعن تأثير هذا السلوك فى الموظفين العاملين معها.

وناقشت هيلين الفرصة التدريبية التى حصلت عليها مع زملائها والموظفين العاملين معها فى إدارتها، وأخبرتهم أن مدربها سوف يتحدث إليهم بخصوصها وطلبت منهم أن يتحدثوا إليه بكل صراحة وحرية. وشكرتهم مقدماً على مساعدتهم لها فى حديثهم الصريح المتوقع منهم مع مدربها.

قابلت هيلين بعد ذلك مدربها لتطلعه على السلوكيات والتصرفات التى تحتاج إلى مساعدة وتطوير. ثم بعد ذلك قابلت مرة أخرى زملاءها وموظفيها فى العمل لتبلغهم بالتغييرات السلوكية التى ترغب فى إحداثها. وطلبت منهم أن يساعدوها فى هذا الخصوص من خلال تقديم آراء ومعلومات ومقترحات تتعلق بالجوانب التى يجب تغييرها وتطويرها.

المشكلة الخامسة - التعامل مع التدريب بحذر:

يمكن أن يكون التدريب مخيفاً. فالانفتاح مع شخص آخر (فى الغالب يكون غريباً) يمكن أن يكون مخيفاً. ولكى نحمى أنفسنا فى مثل هذه المواقف، فإن معظم القادة يخدعون أنفسهم ويخدعون الآخرين ويستخدمون أسلوب التضليل سواء كانوا على علم بذلك أو بدون علم.

فالشخص الذى يتلقى التدريب عادة ما يكون خائفاً من الفشل فى التدريب، ولكى يتجنب هذا الفشل، ويتظاهر بالنجاح أمام الغير قد يختار بعض جوانب التطوير فى أدائه التى تكون سهلة التنفيذ. ففى الظاهر، تبدو الإجراءات التدريبية ناجحة للغاية، ولكن فى الواقع العملى فإن مشكلة المتدرب الرئيسية مازالت قائمة ولم تحل بعد.

فعلى سبيل المثال، قد أبلغ هيكتور من قبل مديره بأنه بحاجة إلى المزيد من تفويض السلطة للأفراد العاملين معه، فهو كان شديد الاهتمام بالتفاصيل ويركز ويجمع كل مسائل ومسؤوليات العمل كبيرها وصغيرها فى إدارته.

وقد كانت إنتاجيته ضعيفة للغاية. وكان هيكتور متخوفاً - داخل نفسه من تفويض السلطة للآخرين، فلم يكن لديه الثقة ببعض الأفراد الذين يعمل معهم، فهم فى العادة لا يستطيعون أن ينجزوا المهام التى كلفوا بها كاملة وبكل اقتدار، فهو دائماً يكمل أعمالهم التى كلفهم بها. ويعتقد أنه من الأسهل عليه أن يؤدى العمل بنفسه من أن يفوضه للآخرين ليقوموا به بدلاً منه. وكان يحب الانسجام بين العاملين ويتجنب المواجهة معهم مهما كان الثمن. وكان بعض الموظفين العاملين معه أكبر منه سناً حتى أن أحدهم كان هو الذى تولى عمل إجراءات توظيفه قبل عدة سنوات. وهذه الحالات على وجه الخصوص جعلت هيكتور يشعر بالصعوبة فى مواجهة زملائه أو معاقبتهم.

ونظراً لعدم ارتياح هيكتور وتخوفه من المواجهة مع زملائه بخصوص ضعف أدائهم، اختار إدارة الوقت كمهارة يجب تطويرها. وهذه المهارة سهلة التعلم، ولكنها ليست القضية الجوهرية التى يجب معالجتها، وإن ما تم إنجازه وتحقيقه من هذه المهارة لم يؤثر بشكل إيجابى فى سلوكه الذى تسبب فى العديد من المشكلات فى إدارته لعمله. فلو كان لديه الرغبة فى أخذ زمام المبادرة وواجه التحدى فى العمل وتجنب الحلول السهلة، فإنه يمكن أن يكون قد طور فعلاً من أدائه.

المشكلة السادسة - الفشل فى إشراك الآخرين:

يمكن أن ينظر الأفراد الذين رشحوا للتدريب من قبل رؤسائهم نظرة سلبية إلى التدريب. إن الموظف الذى يرشح للتدريب يمكن أن ينظر إلى هذا الترشيح على أنه نوع من العقوبة الإدارية التى توقع عليه. فيمكن للموظف أن يشعر بالحرج أو أن قيمته وهيبته تهتز أمام زملائه أو أمام موظفيه العاملين معه عندما يعرفون أنه بصدد الالتحاق ببرنامج تدريبى معين.

ونتيجة لهذا التخوف، فإن الشخص المرشح للتدريب يمكن أن تنشأ لديه الرغبة فى عدم اطلاع الآخرين على مشروع التدريب الذى سيلتحق به.

فعلى سبيل المثال، كان جون غير سعيد على الإطلاق بقرار رئيسه المباشر الذى رشحه لدورة تدريبية لكى يطور من أسلوبه الاستبدادى فى الإدارة وفى تعامله مع الآخرين. فقد كان متخوفاً من أن يفسر هذا الترشيح على أنه مؤشر وعلامة ضعف فى نمطه القيادى، ولهذا حاول جون بقدر ما يستطيع أن يخفى موضوع هذا التدريب. فقد كان مراوغاً

ومتملصاً فى إجاباته عندما يسأل عن مدربه الذى كان يقدم له التدريب، حيث كان يرد بقوله إنه "مجرد مستشار".

وهذا التخوف من التدريب لا يخدم فى العادة العمل التدريبى ولا أعمال المنظمة إلا فى الحالات التى تكون فيها ثقافة المنظمة تنتشر بها بشكل كبير عدم الثقة والانتقام والمنافسة حيث يتم خدمة الشخص بشكل أفضل وتدريبيه من خلال جعله "يظهر إلى العامة". فمن خلال إبلاغ وإخطار زملائه وموظفيه، يمكن للمدير أن يحصل على دعم ومساعدة منهم؛ لأن معظم الناس لا يحترمون الشخص الذى يعترف بنقاط ضعفه فحسب، بل يحترمون أكثر الشخص الذى يسعى إلى تطوير أدائه من خلال تصحيح نقاط الضعف لديه.

فإذا كان الشخص الذى يتلقى التدريب يجعل الناس يعرفون أنه يتلقى تدريباً معيناً من أجل العمل على تغيير بعض الأساليب والسلوكيات الوظيفية السلبية لديه، فإن الآخرين فى هذه الحالة سيقدمون له المساعدة والتضحية. فهؤلاء المؤيدون والمساندون للرئيس يمكن أن يعدلوا ويغيروا من أساليبهم وسلوكياتهم عندما يتعاملون معه. والمتدرب يمكن أن يتلقى هذا التدريب على سبيل المثال، من أجل إتقان مهارة الإصغاء لمقترحات الآخرين. ويتقن مهارتها ويطبقها فى الواقع العملى ويبدأ فى الاستماع لمقترحات زملائه وموظفيه، فإن الأفراد العاملين معه سوف يثمنون هذا السلوك الجديد للرئيس ويقدرونه كل التقدير ويتغاضون عن سلوكه السابق الذى كان يتصف بعدم المبالاة، ومن ثم سوف يطرحون مقترحاتهم وآراءهم من جديد. كما أن العاملين مع المدير صاحب السلوك الجديد سوف يساعدونه من خلال ما يقدمونه له من ردود أفعال وآراء تخص كل محاولة ناجحة أو غير ناجحة فى عملية التغيير فى المستقبل.

وقد أكدت بحوثنا التى أجريناها فى شركة كيلتى غولد سميث على أهمية إشراك الآخرين فى العملية التدريبية وإطلاعهم على مجرياتها وأهدافها. فبعد أن استطلعنا آراء آلاف الأشخاص، كانت النتائج واضحة وصريحة، أنه كلما ضاعف المدير من إشراك الموظفين فى العملية التدريبية؛ زادت قناعتهم بإمكانية تطور وتحسن أداء هذا المدير.

الخاتمة:

يمكن أن يحقق التدريب فائدة كبيرة لجميع المشاركين فيه. ولكى تحقق أعظم الفوائد والثمار من العمل التدريبى، على الشخص الذى يرشح للتدريب أن يتجنب المشكلات التى تم إيضاحها وشرحها فى هذا الجزء والتى تعوق نجاح التدريب.

ويمكن تلخيص المقترحات التى وردت فى هذا الجزء فى الشكل التالى رقم (١١-١):

الشكل رقم (١١-١)
كيف نحقق أعظم الفوائد من تدريب القادة

الموقف الإيجابى من التدريب	الموقف السلبى من التدريب
التدريب خبرة وتجربة إيجابية وفرصة عظيمة	التدريب خبرة وتجربة سلبية، فهو نوع من العقوبة
التدريب فرصة للتطوير المهنى للفرد	التدريب فرصة للتخلص من أعباء العمل
الأمانة والصدق والإخلاص فى التدريب هى أفضل وسيلة	التدريب مجرد لعبة يمكن التسلى بها
المدير يتمتع بعقل مفتوح	المدير يعانى من عقل مغلق غير واثق من أحد
المدير لديه الرغبة فى أن يثق بالآخرين وبآرائهم	المدير لا يثق بالآخرين
يتقبل آراء ومقترحات الآخرين دائماً	يرفض مقترحات وآراء الآخرين دائماً
يساعد الآخرين على الإنتاج (يقول لكل شخص أنت مهندس العمل)	سلبى ولا يقدم المبادرات (فهو يقول للآخرين أنتم وجدتم لكى تعملوا كذا وكذا)
يعتقد أن الشفافية والوضوح والانفتاح على الآخرين يمكن أن تؤدى إلى النمو والتطور	حذر جداً يتخذ مواقف دفاعية من أى شىء جديد

المرحلة	ما يجب فعله	ما لا يجب فعله
تحديد الحاجة إلى التدريب مقابلة المدرب	اطرح الأسئلة لتفهم الأسباب الداعية إلى التدريب وإجراءاته وتوقعات الإدارة واحتياجاتها منه. اطرح الأسئلة لتفهم الأسباب الداعية إلى التدريب وإجراءاته وتوقعات الإدارة واحتياجاتها منه.	لا تتردد فى قبول التدريب ولا تتخذ موقفاً سلبياً منه أو تعتقد بأنه بإمكانك عمل كل شىء. لا تذهب بشكل أعمى إلى التدريب أو بدون هدف محدد، تأكد من أن البرنامج التدريبى يناسب احتياجاتك ولا تقف مكتوف الأيدى أو متردداً.
جمع المعلومات وتقويم الاحتياجات	فكر بجوانب الضعف والقوة ثم راجع تقييمات الأداء السابقة، حث الآخرين على تقديم مقترحاتهم وآرائهم وردود أفعالهم. اطلب أن يساهموا بآرائهم وحثهم على ذلك واشكرهم على مساعدتهم لك.	لا تستخدم الأسلوب السلبى الذى يتمثل فى الموقف التالى: (لننتظر ونرى ما يمكن أن يقدمه لنا المدرب) لا تكن مغلق العقل أو محاجاً عنيداً غير مستفيد مما يقدمه لك المدرب، لا تكن دفاعياً ولا عنيفاً سلبياً بحيث توافق على كل ما يقال دون أن تتبع نتائج ومعطيات التدريب.
ضع خطة للتدريب	شارك فى هذه الخطة بشكل كامل وفاعل.	لا تختر الأهداف السهلة أو الآمنة أو ألا تشارك الآخرين فى وضع الخطة وكن واقعياً بما يمكن إنجازه وتحقيقه من التدريب.
نفذ خطة التدريب	جرب وطبق أساليب جديدة فى العمل، راقب نفسك وارصد أخطاءك، اطرح أسئلتك وملاحظاتك للنقاش مع المدرب.	لا تمش مع التيار وتكن إمعة، حاول أن تطبق أشياء مختلفة، لا تقل للمدربين ما يرغبون فى سماعه.
قوم التطور والتحسن	شجع الآخرين على تقديم مقترحاتهم وآرائهم وردود أفعالهم، راجع الأهداف كلما اقتضت الحاجة ذلك.	لا تقوم العمل بناء على النشاطات المبذولة، وليس على النتائج، لا تعامل نتائج العمل على أنها مجرد أشياء للتأكد منها ثم مواصلة العمل.

سير المؤلفين:

دون كريسون: عمل مستشاراً فى مواضيع إدارية مختلفة مثل فاعلية المنظمات والأفراد. ومن عام ١٩٨١إلى عام ١٩٨٧ عمل مسؤولاً كبيراً فى منظمة آر إتش آر الدولية، وهى منظمة تهتم بعلم النفس وعلم الإدارة وعلم النفس الإدارى. ومنذ عام ١٩٨٧م استمر يعمل مستشاراً لحسابه الشخصى، بالإضافة إلى مشاركته فى أعمال استشارية فى منظمات أخرى عمل مع مجموعة (٧) ويست فى حقل أعمالها المرتبطة بالأسرة، وعمل كذلك مع مجموعة ريمبز آند أسوشييشن فى مجال استشاراتها الدولية، كما كان مسؤولاً عن أعمال وتطبيقات تطوير فرق العمل فى شركة كيلتى سميث وغولدسميث.

يعمل دون مع عملائه فى القطاعين العام والخاص فى مجالات تطوير فرق العمل، وإدارة وتسهيل اللقاءات والاجتماعات، وتدريب الرؤساء التنفيذيين، وفى مجال ما يعرف بـ ال (٣٦٠) درجة الخاص بتقويم التغذية المرتدة للأفراد والموظفين وفرق العمل، كذلك يعمل في مجالات تدريب القادة، وإدارة التغيير التنظيمى. وباعتباره متخصصاً فى علم النفس ولديه ترخيص بمزاولة هذه المهنة، قدم العديد من المساعدات النفسية للمرضى وحقق نتائج متقدمة وعظيمة فى هذا المجال. شارك فى إنشاء وتصميم تقرير اسمه تقرير التطور المهنى وهو تقرير وضع فى الحاسب الآلى لتحديد خصائص شخصية الإنسان وتطبيقاتها في مجال العمل. يعمل الآن فى حقل الصفات الشخصية للإنسان. وقبل عمله مستشاراً، عمل دون مديراً لبرنامج تطوير مهارات عمل الموظفين فى جامعة تينسى. يحمل دون شهادة البكالريوس فى علم النفس من جامعة ماساتشوست ودرجتى الماجستير والدكتوراه فى علم النفس الاستشارى من جامعة يوتا.

يثنى الذين استفادوا من استشارات وأعمال جون على مقدرته فى تكوين الألفة والصلة الحميمة مع الآخرين بما يجعلهم يتقبلون بسرعة فائقة عملية التغيير فى سلوكهم. يشمل عمله جميع المستويات الإدارية فى المنظمة، فهو يقدم استشارات لكل العاملين فى المنظمة بغض النظر عن رتبهم الوظيفية، ويطلب منه أحياناً أن يتدخل لحل مشكلات تتعلق بالإدارة التنفيذية العليا، ويعتبر واحداً ممن ينال احتراماً كبيراً فى النقابة المهنية الخاصة بعمله. كما اعترف متدربوه بأن أسلوبه المرح نافع ومؤثر لطرح مواضيع هامة وحساسة للغاية.

كيرى لارسون: هو شريك أساسى ومهم فى مجموعة الإستراتيجية الدولية للقيادة وهو نائب الرئيس لمجموعة (بيبول ديفلوبمنت آت تيلى ديسك) التى تتضمن وتشمل التخطيط التنظيمى والتنمية، والمزايا، والمكافآت والتعويضات، والتدريب، والتوظيف. عمل فى السابق النائب الأول لرئيس شركة إى تى آند تى فى قسم الخدمات اللاسلكية، وكان مسؤولاً عن تطوير وتحسين أداء الموظفين شمل التخطيط التنظيمى والتنمية والتطوير، والمزايا والفوائد، والمكافآت والعلاوات، والتدريب والتوظيف. بدأ كيرى عمله مع شركة أى تى آند تى منذ عام ١٩٨٣ عندما عُين فى هذه الشركة العملاقة ليقدم خدمات استشارية فى علم النفس التنظيمى لشركة ميك كاو سيليور. وقبل ذلك عمل كيرى نائباً للرئيس لشؤون التطوير التنظيمى لشركة أفيا إنترناشيونال حيث كان يرأس إدارة الموارد البشرية، وأسس شركة دولية مساعدة وتابعة للشركة. كما أنه مستشار كبير وهام فى مجموعة آر إتش آر الدولية، وهى منظمة علم نفس إدارية.

عمل كيرى أستاذاً فى فيرجينيا تيك وكان يلقى محاضرات فى علم النفس لطلاب البكالريوس والماجستير فى جامعة يوتا وجامعة شمال تكساس. وهو يحمل شهادة البكالريوس فى علم النفس من جامعة بريغ هام يونغ وحصل على شهادتى الماجستير والدكتوراه فى علم النفس من جامعة يوتا.

الفصل الثانى عشر
التدريب بالمشاركة

تشيب بيل:

كان لدى زوجة أبى طير صغير اسمه (الولد الجميل). وقد علمته خلال السنوات الماضية أن يغنى مجموعة من الأغانى الجميلة. وفى يوم من الأيام، اشترت زوجة أبى مكنسة تنظيف كهربائية. وكان لهذه المكنسة أنبوب فى طرفها لسحب الغبار. وكانت زوجة أبى تعتقد أن تصميم هذه المكنسة مناسب للغاية لتنظيف القفص الخاص بالطير. ولكن هل تعرفون ماذا حدث؟ رنّ الهاتف فى وقت ما فانطلق الطير مسرعاً واختبئ فى كيس المكنسة الكهربائية.

فزعت زوجة أبى من هذا الحدث، ومزقت كيس المكنسة الكهربائية، ووجدت الطير الصغير المسكين مازال حياً ولكنه مغطى كله بالغبار، وكان متسخاً للغاية، ثم أخذت الطير بسرعة إلى المغطس فى الحمام، ففتحت كل حنفيات الماء عن آخرها لتحصل على أكبر قدر ممكن من الماء لتنظيفه، حتى كادت أن تغرقه. وبعد أن أدركت أنها بالغت فى ردة فعلها، أخذت منشف الشعر الآلى لتنفخ على الطير من الهواء الساخن لتجفيف شعره المبتل.

وفى أحد اللقاءات الدينية للكنيسة، سمع محرر الجريدة المحلية عن هذه القصة، وأرسل صحفياً ليكتب تقريراً عن هذا الحدث الشيق. وبعد نهاية المقابلة مع صاحبة الطير، سأل الصحفى السيدة قائلاً، "على فكرة، كيف حال الطير الآن؟"

وبدون تردد، وبدون ظهور أية تعبيرات على وجهها، أجابت السيدة قائلة "إن الطير الولد الجميل - لا يغنى أية أغنية على الإطلاق الآن كما اعتاد. هو الآن جالس فقط فى قفصه يحدق بالآخرين".

أوقات التغيير:

نحن نعيش فى عالم متغير ومضطرب للغاية. كثير من العاملين الذين تم تعيينهم وتوظيفهم وظفوا لكى "يغنوا مجموعة أغانٍ" بشكل يومى تقريباً تتأثر سلباً ببعض الأعمال والسلوكيات التى تدخلها القيادة على العمل مثل تصغير حجم المنظمة، أو إعادة تنظيم

الهيكل التنظيمي لها، أو الاندماجات مع المنظمات الأخرى المشابهة لها، وأعمال أخرى كلها تتسم بعدم وضوح الهدف العام للمنظمة. بعض الموظفين يقتصر دوره في مثل هذه الحالات على أن "يجلس بعيداً ويتفرج ويحدق بعينيه متفرجاً على هذه الأحداث والأعمال مثلما فعل الطير - "الولد الجميل"، وتنعكس هذه الأفعال على سلوكيات العاملين في المنظمة حيث يشعر العملاء والزبائن بآثار هذه التغيرات السلبية في الموظفين من خلال تعاملهم القاسي معهم وذلك بقولهم "هذه هي الأوامر والتعليمات". والرؤساء في هذه الحالة يكونون شهداء إثبات على هذا النوع من السلوك، فهم "يجلسون ويحدقون في العمل" وينصاعون للأوامر والتعليمات بعد تلقيها بدلاً من المشاركة الفعالة في وضعها، وهذا يؤدي إلى عدم المرونة في العمل بدلاً من الإبداع والابتكار، ويكون هناك مقاومة وامتعاض بدلاً من تحمل المسؤولية.

هناك مجموعة من الموظفين مازالت "تغني" في وسط هذه الأحداث والتقلبات والسلوكيات الإدارية السلبية. وفي محاولة من هذه المجموعة أن تعمل وتحقق ازدهاراً وتقدماً في أداء العمل، قلبت التنافر في العمل إلى توافق وتآلف. هؤلاء هم الناس الذين يرغبون في التعلم في المنظمات. وقد كتب الفيلسوف إيرك هوفر عام (١٩٩٨) مانصه "في الأوقات التي تشهد تغييرات هائلة وجذرية وشاملة، يبرز دور المتعلم (القائد) في وراثة الأرض، في حين يبقى الآخرون قابعين في عالم لم يعد قائماً أو موجوداً".

فالأشخاص الذين يتعلمون الأفكار الجديدة ليسوا فقط موظفين أسعد من غيرهم، ولكنهم سيكونون أيضاً آخر الأفراد الذين سيقفزون من على ظهر السفينة بعد أول موجة قوية تصطدم بسفينتهم.

إن الزيادة في أعداد الأشخاص الذين مازالوا "يغنون" يبدو أنهم لن يتمكنوا من إحداث تغيير على واقع المشكلة؛ لأن هذه التغييرات الهائلة من وجهة نظرهم قد حدثت لتبقى. ولن يحدثوا تغييرات من خلال تقديم مزيد من البرامج التدريبية أو الزيادة في سياسة عائدات الرسوم. بدلاً من ذلك، فإن مثل هذا التغيير يتطلب تغييراً منهجياً وجوهرياً في دور وسلوك القائد، بحيث يتغيير دوره من "الأب للمنظمة" ليتحول ويكون "المشارك الرحيم والرؤوف". إن الأمر يتطلب من جميع القادة أن يضيفوا إلى ذخيرتهم العلمية وخبرتهم الإدارية وأدوارهم سلوكاً إضافياً هاماً؛ لكي يصبحوا "مدربين معلمين" أو "مرشدين ناصحين".

قوة تأثير الإرشاد والمشورة (سحر التدريب):

ماذا تعنى فى الواقع الفعلى كلمة الناصح أو المعلم المخلص. إن كلمة الناصح أو المعلم المخلص تعنى ببساطة الشخص الذى يساعد شخصاً آخر لكى يتعلم شيئاً معيناً يكون لا يعرفه بشكل كامل وجيد أو لا يعرفه أبداً بدون هذا المعلم. والمرشدون والمعلمون الناصحون المخلصون ليسوا قوة طبيعية خارقة، بل هم عبارة عن مجموعة من المدربين (القادة) المتعلمين نوى الحساسية الخاصة الذين يجب أن نثق بهم باعتبارهم مرشدين لنا.

إن المعنى التقليدى القديم لكلمة الناصح أو المعلم المخلص تشير إلى الشخص الذى يأتى فى العادة من خارج نطاق سلطة مدير أو رئيس معين فى إدارة ما، ويساعد هذا المدير أو الرئيس "ليفهم طبيعة عمل منظمته المجنونة". وليس كل المعلمين أو المرشدين (المدربين) عبارة عن قادة. ولكن بلا شك، جميع القادة والمشرفين الفاعلين لابد أن يكونوا معلمين ومرشدين (مدربين) ناجحين. فالنصح والإرشاد والتعلم التى يمكن إجمالها فى مصطلح (التدريب) يجب أن تصبح جزءاً مهماً لا يتجزأ من مسؤوليات وأعمال أى قائد.

إن منظمات الأعمال لا يمكن لها أن تعتمد على برامج النصح والتدريب والمشورة وحدها لتضمن أن النظام العام للمنظمة يعمل بشكل عام على أكمل وجه. ورغم أن أنظمة وبرامج النصح والإرشاد والتعلم (التدريب) يمكن أن تكون مساعدة ومفيدة لأعمال المنظمة، إلا أن هذه الأنظمة وحدهما، لا يمكن أن تكون كافية لتشكل منظمة معلمة أو قابلة للتعلم. وحسب رأى إيه دى جيوس ودبى سينغ (١٩٩٧) إن "قدرتك على التعلم، أسرع من قدرتك على المناقشة، وهذه هى الميزة التنافسية الدائمة والباقية لديك". فكل قائد لابد له أن يعلم وينصح ويرشد (يدرب)، ويجب عليه أن يوجه وينصح ويعلم المشاركين والعاملين معه الذين يؤثر أداؤهم فى أعمال المنظمة.

إن تعليم وإرشاد (تدريب) الموظفين لم يكن يوماً من الأيام عملاً يسيراً. فهناك مجموعة من المتناقضات الموروثة والمتعارضة بين أدوار الناصح والمرشد (المدرب) وبين أدوار المدير. فالمرشدون أو المعلمون (المدربون) عليهم أن ينظروا نظرة شمولية لكيفية تطوير أداء الموظف على المدى الطويل، فى حين أن الرؤساء يهتمون بتنفيذ المهام اليومية للعمل من قبل الموظفين بشكل فورى وكامل. كيف يمكن للمشرف أو للرئيس أن يشجع الموظف أن يجرب نموذجاً ونهجاً جديداً فى العمل، أو أن يطبق سلوكيات وأعمال جديدة،

أو أن يحثه حتى لا يرتكب أخطاء فى أداء الأعمال - وهى من الأشياء التى من الأهمية تعلمها - يحدث ذلك عندما يعلم كل منهما (المدير والموظف) أن هناك مراجعة حتمية للأداء سوف يتم إجراؤها فى المنظمة؟ إن تجاوز هذه المشكلة الصعبة المتعلقة بالتعلم يمكن حلها فقط من خلال القيادة بالمشاركة.

تشجيع المشاركة من أجل التعلم:

إن التعلم بمنظور المشاركة يختلف بشكل جذرى عن التوجيه التقليدى الذى يقول أنا المعلم (الروحى) وأنت قليل الخبرة. التعلم وفق نظرية المشاركة تقول "نحن جميعاً - قادة وموظفين - فى هذه المسيرة نهدف إلى تحقيق الكمال والتطور". بمعنى آخر، إن أعظم وأهم مكافأة أو هدية يمكن أن يقدمها المرشد الناجح (المدرب) هى فى كونه مخلصاً ويحمى عملية التعلم نفسها. علماً أن عملية التعلم بالمشاركة لا تحدث ببساطة من تلقاء نفسها. فهى تحتاج إلى شخص لكى يحدثها، وعلى المرشد أو المعلم (المدير - المدرب) أن يأخذ زمام المبادرة لهذا الغرض وأن يتفنن فى البحث عنها وصقلها.

إن العنصر الأساسى فى العمل المتعلق بنصح وإرشاد وتدريب الموظفين يشمل إعطاء وتسلُّم سلسلة كبيرة من "هدايا ومكافآت وثمرات التعلم" مثل النصائح وردود الأفعال والمقترحات والرؤى والتركيز والدعم. ولكن مثل هذه المكافآت التعليمية يمكن ألا ترى من خلال ما يقدمه المدرب الناجح والمعلم كما يرى هو. إن الهدية أو الفائدة التعليمية، بغض النظر عن مقدار الكرم الذى صاحب منحها للآخر، لن تكون مصحوبة دائماً بالمرح واللهو. تذكر أية حادثة حديثة لشخص قال لك "دعنى أعطيك نصيحة معينة" أو "أود أن أقدم لك بعض الآراء والمقترحات فى عملك". أعتقد أن ردة فعلك فى هذه الحالة سيتصف بالمقاومة والرفض أكثر من كونه سيتصف بالابتهاج والترحيب. إن فكرة الحماية لا تختلف عن ذلك.

إن المعلم والمرشد الذكى (المدرب) يحدث ويوجد جواً من الاستعداد التام للحدث الرئيسى الذى سيقدمه. إن الأفكار النيرة المفيدة التى سيطرحها المرشد سوف تؤخذ على أنها عمل خير أو صدقة خاصة إذا قدمت هذه الأفكار فى جو تسود فيه علاقة حميمة وودية وآمنة وعادلة. إن العمل الإرشادى والنصح الإدارى والتدريبى يتضمن أربع مراحل. هذه المراحل هى:

١ - التمهيد والتحضير للتعلم.

٢ - تشجيع وتعزيز القبول والأمان.

٣ - تقديم ثمرات وفوائد التعلم.

٤ - دعم ومساندة القيادة الذاتية والاستقلال للموظف.

إن المرحلتين الأولى والثانية هدفهما الاستعداد لتحقيق الهدف أو الحدث الهام والرئيسى وهو - تقديم الثمار والمكافآت التعليمية - أما المرحلة الأخيرة بمجملها فهى لغرض قطع الحماية والدعم عن المحمى (الموظف/المتدرب) من أى اعتماد على المعلم أو المرشد (المدرب).

المرحلة الأولى - التمهيد والتحضير للتعلم:

إن التحدى الأول الذى سيواجه المعلم (المدرب) هو مساعدة (المحمى أو طالب الحماية والمساعدة) - المتدرب، على أن يتعلم العلاقة معه على أنها علاقة مشاركة حقيقية. إن تهيئة الجو العام للتعلم فى المنظمة يعنى تجريد العلاقة ما بين الموظف والمرشد / المدرب من أية سمة من سمات القوة والسلطة أو أى شكل من أشكال العلاقة الهرمية بينهما. فطبيعة العلاقة الجديدة بينهما لا تحتاج ولا تعير أية أهمية لجانب التحكم والسيطرة، فهـى بدلاً من نمط الخضوع والسيطرة للقائد / المدير، تهتم بأن يلتزم الموظف بإجراءات التعلم كسلطة عليا عليه أسمى وأعظم من سلطة القائد المدير. وهذا النمط من العلاقة يتطلب خلق نوع من الصلة والألفة والوئام ونوع من الصلة الوثيقة بين الموظف والمدرب التى تضمن إزالة القناع الوهمى الخاص بالتفوق الإدارى للمدير.

إن كلمة الصلة والألفة والوئام الورادة فى السياق مشتقة من اللغة الفرنسية وهى تعنى "إرجاع الشيء إلى أصله" أو "التجديد والتحديث المتصل".

إن نجاح علاقات التعلم والتدريب مع الموظف تعتمد على بداياتها، فإذا كانت البداية قوية وجيدة، فإن هذه البداية سوف تؤثر إيجابياً فى سير العلاقة وتطورها.

إن الحديث الذى سيدور بين المرشد (المدرب) والموظف فى أول اجتماع بينهما سوف يحدد ما إذا كانت العلاقة بينهما ستكون مثمرة أو أنها ستكون مشحونة بالقلق والخوف.

إن جودة وفاعلية التدريب والتعلم لن تتحقق أثناء هذه العلاقة إلا إذا تم إزالة الحاجز بين المدرب والموظف، وبدأ الموظف (المتعلم) فى أخذ زمام المبادرة والمخاطرة أمام المعلم الخاص به.

إن العلاقة التى تتصف بالوئام والألفة بين المرشد والموظف سوف تسهل وتسرع من جعل الموظف يتحمل المسؤولية ويتخذ زمام المبادرة أمامه.

فى الولايات المتحدة الأمريكية، هناك عادات وتقاليد تتبع لتقديم الهدايا أثناء زيارة صديق معين. فيمكن أن تكون الهدية تقديم زهور لصديقة تم مقابلتها لأول مرة، أو أن يفتتح الشخص حديثاً أو محاضره بإلقاء نكتة قصيرة، أو أن يقدم حديثاً قصيراً عند بداية طرح موضوع تخفيضات موسمية لسلعة معينة، كل هذه الحالات والمواقف تذكرنا أن الافتتاحيات المعبرة مهمة للغاية فى نفوس الآخرين. ولكن كيف يمكن للمرشد / المدرب أن يبدأ ويبنى علاقة قوية مع الآخرين تتسم بالوئام والمحبة والألفة؟

إن الألفة والمحبة والوئام تتشكل من خلال الانفتاح والوضوح والمصداقية. فالشخص العادى الذى يكون قلقاً ويشكك فى مسألة معينة سوف يطرح مجموعة من الأسئلة والاستفسارات التى يمكن أن تهديه وترشده إلى معالم الطريق الصحيح. فيمكن أن يطرح أسئلة على النحو التالى: هل هذا الموقف يضايقنى ويحرجنى؟ هل هذا الشخص يستغلنى أو يستغفلنى؟ هل سأكون فعالاً ومتعاوناً مع هذا الشخص؟ هل هناك ضرر أو مخاطرة غير محسوبة ينتظرنى فى حالة تعاملى مع هذا الطرف؟

وعند أخذ الإرشادات فى الاعتبار من قبل الشخص المحمى (الموظف)، يكون من المهم للغاية على المرشد (المدرب) أن يكون سريعاً فى تقديم إجابات للموظف مصحوبة بترحيب وشعور إيجابى. بداية اللقاء بين المدرب والمتدرب يجب أن تكون دافئة وأن يكون هناك حماس بينهما ونظرات ولغة عيون معبرة، وإبعاد عوائق التعامل والإيماءات الجسدية بينهما، ومن ثم تبادل التحية الشخصية فيما بينهم، كل هذه المواقف والسلوكيات الإيجابية تساعد فى توفير وإيجاد علاقات واتصالات إيجابية بين المدرب والمتدرب، وتساهم فى توافر مناخ تعليمى وتدريبى متطور.

إن المرشد أو المعلم (المدرب) الذى يعتمد على قوى وهمية مثل (أن يجلس خلف المكتب ويحدق بالآخرين ويأمرهم أن يقوموا بكل الأعمال، ويجعل الموظفين يقرأون من تعبيرات وجهه أنه غير راغب فى التعامل والتفاعل معهم، فهو يخبرهم من خلال هذه التعبيرات

والمواقف بأنه يود ويرغب فى أن يوجد حاجزاً بينه وبين موظفيه/متدربيه). فكل هذه السلوكيات لا تساعد فى خلق بيئة تعليمية تساعد المرشد فى عمله لتقديم آرائه للموظفين.

إن المرشدين/المدربين يستخدمون أحياناً مواقف بناءة ليعطوا إشارات إيجابية للمتدربين. فهذه الإشارات توفر جواً ودياً تعليمياً وتدريبياً رفيعاً. فيمكن للمرشد أن يقول أو يقوم ببعض الأفعال المحببة إلى نفسية الموظف والشائعة فى محيط عمله كأن يقول له مثلاً "ما رأيك لو قدمت لك كوباً من القهوة"، فمثل هذا الموقف يساهم بكل تأكيد فى توفير جو ودى ومريح للتعلم كما يمكن للمدرب أو المدير أن يفكر بفكرة أفضل تؤثر فى الجو العام بشكل أقوى من سابقتها، كأن يقول المدير للموظف (المتدرب) مثلاً " طلبت من مساعدى أن يحدد لى هذا المقال، يمكن أن يكون هذا المقال مفيداً لك ". فمن خلال هذا الأسلوب المتواضع فى التعامل، يمكن أن يعطى المدير من خلاله الطرف الآخر دلالة على أن العلاقة بينهما تتسم بالمساواة وتخلو من أى مظهر من مظاهر العجرفة والقوة والسيطرة. وقد طلبت فى إحدى المناسبات من أحد المرشدين أن يقدم الحلوى (الجيلى) التى تعمله زوجته للضيوف ليقدمه فى بداية اللقاء وليس فى نهايته، وهذا هو الأسلوب الأفضل. يجب أن يحرر العلاقة مع المتدرب من أى نوع من أنواع التسلط أو التسيد، وتركز على كيفية جعل الطرف الآخر/الموظف يكون شريكاً ومشاركاً فى العملية التعليمية (التدريبية).

المرحلة الثانية - تعزيز القبول والأمان:

إن المرشدين والمدربين الفاعلين المتميزين يتجنبون استخدام أساليب الاختبار عندما يحاولون إيصال المعلومات إلى المتدربين. فالمدربون العظماء يوضحون ويبرهنون على القبول وجعل الموظفين يتقبلونهم من خلال تركيزهم على مهارة الإصغاء الجادة والمركزة.

فحتى يكون الإصغاء هدفهم، ينبغى أن يكون الإصغاء ذاته هو إحدى أولوياتهم. فهم لن يسمحوا لأى شىء أن يحول دون الاستماع والتواصل القوى مع الموظفين. وقد قال ذات مرة أحد القادة الحكماء فى هذا الخصوص "إنه لا يوجد فى مجال العمل أشخاص ذوو قيمة وأهمية كبيرة تساهم فى نجاحك أكثر من موظفيك أنفسهم، فالموظفون وحدهم هم الذين يساهمون فى نجاحك بالدرجة الأولى وليس رئيسك ولا زبائنك ولا مموليك".

فعندما يطلب منك الموظف أن تستمع إليه، تظاهر كأنك تسلمت هدية ثمينة منه سوف تتمتع بها لمدة خمس دقائق. إنها فكرة رائعة! افكر بها! فلو حصلت لك الفرصة أن تعقد اجتماعاً مع النبى موسى أو مع الفيلسوف موزارت أو مع الأم تريزا، هل ستسمح لمكالمة هاتفية من مديرك أو من أحد زبائنك أو أى شخص آخر أن يقاطع لقاءك بأى من هؤلاء العظماء أو أن يستهلك ويضيع جزءاً من هذا الوقت الثمين. عامل موظفيك بنفس التركيز وبنفس الأهمية.

إن مهارة الإصغاء لديها قوة هائلة فى استكشاف ما لدى الآخرين من معلومات. هل شاهدت بعناية مدة البرنامج الحوارى الذى يديره لارى كينغ فى محطة (سى إن إن) الإخبارية؟ فنجاحه كمحاور ومناقش فى هذا البرنامج التلفزيونى لا يعود إلى قوة وعمق الأسئلة التى يطرحها، بل نجاحه يعود إلى قدرته ومهارته الهائلة على حسن الإصغاء والاستماع لضيوفه. فهو يحفز ويدفع بالطرف المقابل أن يقدم ما لديه من كلمات وآراء وجمل ومعانٍ وأهداف ويتيح له فرصة تقديم رسالته كاملة. فمهمة الإصغاء تصبح واضحة للغاية فى ذهن الطرف الآخر، بحيث يشعر أن محدثه تمكن وبمهارة أن ينقل الرسالة مكتملة من الطرف المقابل إلى الطرف الآخر.

إن واحدة من التحديات التى أواجهها لكى أكون أباً جيداً ومتميزاً هو أن أسمع لأولادى دون تخطيط مسبق. فعندما يبدأ ابنى فى وضع قائمة برغباته وأهدافه، أحاول من باب القناعة أو الفضول أن أتدخل لأشاركه فى هذا العمل، كأن أقدم له درساً أو نصيحة فى ذلك، أو أن أصحح عملاً أو سلوكاً هو بصدد اتخاذه أو أن أحذره من عمل معين. فعندما وجدت نفسى فى النهاية أنى فشلت فى القيام بذلك تخليت عن هذه العادة، وقررت أن أكون له مرآة، فبدأ ابنى فى الانفتاح معى حيث بدأ وهذا الأهم – يشعر أن هناك من يسمع له.

فعندما يسألنى سؤالاً مثل "كيف ترى يا والدى كذا.. وكذا..؟" كنت أحاول أن أجعله يقدم ما عنده قبل أن يسألنى عن رأى فى قضية تهمه. فعندما أشعر بما لديه، أحاول أن أتواصل معه بشكل عملى وأشعره بأهمية فكرته قبل أن أقدم له إجابة على ما طرحه من تساؤل، خصوصاً إذا كانت إجابتى له ستكون مختلفة عما كان يعتقد أنها ستكون عليه. إن الحكمة القديمة تقول "أنت لست مؤهلاً أن تغير آرائى وأفكارى حتى تثبت أولاً أنك تفهم هذه الأفكار". هذه الحكمة تخدمنا فى هذا المجال فى موضعين، الأول أنها تساعدنا فى حث الآخرين للاستماع إلينا دون طرح آراء وأفكار الموضوع الثانى، أنها تفيد مستمعينا بأنهم أشخاص مهمون للغاية.

إن الموظفين يشعرون أن العلاقة مع المدرب أو المرشد علاقة آمنة عندما يثبت لهم قدرته على الإصغاء وعلى أهمية شعورهم. فيجب أن يكون التدريب هو الإيضاح للمتدربين أن المدرب يقف على قدم المساواة مع المتدربين كموظفين بحيث يقول لهم "أنا لا أختلف عنكم فى شيء". فهذا الموقف النبيل يشجع على التعاون والألفة والمحبة بين المتدربين والمدرب، ويعزز الثقة بينهما. فعندما يتبنى المدرب هذا الأسلوب الذى يؤكد على الألفة والمحبة ويطبقه فى علاقاته مع المدربين، فإن له تأثيراً قوياً للغاية وإيجابياً على المسار العام للتدريب.

إن الألفة والمحبة والتقارب مع الموظفين تختلف عن التعاطف معهم. فكلمة "التعاطف" مشتقة من الكلمة اليونانية التى تعنى "المشاركة فى المعاناة" فقوة العلاقة بإجراءات التدريب لا يمكن أن تكون فاعلة إذا بنيت على التعاطف؛ لأن القوة تأتى من التأكيد "على أنك كنت تعانى من نفس المشكلة".

إن إجاباتك على أسئلة متدربيك يمكن أن تكون سهلة للغاية بحيث يمكن أن تستمد إحدى القصص من حياتك الشخصية نفسها؛ حتى تتمكن من جعل هذه القصص تتلاءم مع مشاعر المستمعين. فلا مانع من الانتقاص من ذاتك بشكل قليل ومقبول إذا كان ذلك ضرورياً ومفيداً ومقبولاً فى التدريب. إذا كنت تشعر فى بعض الأحيان أنك غير بارع أو غير لبق، قل لهم ذلك، وإذا كنت تشعر بالإثارة والنشاط والحماس افعل الشئ نفسه أيضاً. فكلما بادرت وأسرعت فى ترجمة شعورك إلى أقوال، كلما سارع المتدربون إلى التعبير عن شعورهم.

إن هدف المدربين والمرشدين لا يتوقف فقط عند الإصغاء: فهم يسمعون بشكل شامل ومتكامل. هم يبرهنون من خلال أقوالهم وأفعالهم أن كلمات موظفيهم أو متدربيهم ذات أهمية بالغة. فعندما يشعر الناس بأن الآخرين يصغون لما يقولون، فإنهم يشعرون أن لهم قيمة خاصة عالية. وعندما يشعرون أن لهم قيمة عالية، يمكن أن يحفزهم هذا الشعور إلى القيام بأعمال جديدة وأخذ زمام المبادرة والمخاطرة. فالموظفون سوف ينمون فقط عندما يحاولون استخدام أساليب عمل جديدة. فإذا كان هدفك هو أن تكون مدرباً ومرشداً عظيماً، ابدأ باستعمال أقوالك ومواهبك لتكون مستمعاً بارعاً.

المرحلة الثالثة - تقديم ثمرات وفوائد التعلم:

إن التمهيد لإجراءات التعلم وتعزيز القبول والأمان تمهد الطريق للعمل الرئيسى الذى يتجسد فى تقديم ثمرات وفوائد التعلم. إن المرشدين والمتدربين المتميزين يقدمون هدايا

وعطاءات عظيمة فى مجال التدريب مثل الدعم والتركيز والتشجيع والالتزام والتأكيد على الذات. ولكن أعظم فوائد وثمرات (هدايا) التعلم هما النصيحة والمشورة، وردود الفعل عليهما وسوف نتطرق إلى كل واحدة منهما، ولنبدأ مع النصيحة.

فى إحدى المناسبات، سأل أحد الأشخاص رئيس كرة القدم لفريق نوترى دام لوو هولتس عما هو أصعب جزء فى وظيفته كمدرب كما يعتقد، أجاب بشئ من اللياقة والكياسة المعهودة عنه بقوله إن أصعب شىء فى وظيفتى كمدرب هى "إعطاء دروس تبقى مرجعاً دائماً للمتلقى". والمرشدون والمتدربون يواجهون المشكلة نفسها. فمقاومة الموظفين للنصيحة والمشورة وردود الأفعال عليها تشكل التحدى الحقيقى فى "تقديم دروس لتبقى مرجعاً دائماً للمتلقى". وقد قال أحد المشرفين المحبطين فى هذا الخصوص "أخبر الموظفين بما يجب أن يعملوه، ولكن يبدو أن تعليماتى تدخل من الأذن اليمنى وتخرج من الأذن اليسرى".

يجب أن يبدأ المرشد/المدرب بإعلام المتدربين والموظفين عن الهدف الذى يسعى إليه. بمعنى آخر، يجب على المدرب أن يكون واضحاً للغاية كوضوح هذه العبارة "جورج، أود التحدث معك بشأن الحقيقة المتعلقة بسلوكك الأخير، إن تكاليف مكالماتك للربع الأخير من هذه السنة كانت عالية، ولكن مبيعاتك كانت أقل بنسبة (٢٠٪) بالمائة ". إنه من المهم للغاية أن تكون محدداً ودقيقاً وواضحاً فى أقوالك وأحاديثك مع المتدربين. إن الغموض فى الحديث مع المتدربين يحجب الرؤية عنهم، ويجعلهم فى حالة من الارتباك وعدم الوضوح أكثر من أن يكونوا فى حالة المساعدة.

يجب على المدرب أو المرشد أن يتأكد أن الموظف/المتدرب لديه الرغبة الشديدة فى أن يتعلم ويطور نفسه، وهذه الرغبة لابد أن تتساوى مع الرغبة التى لدى المدرب نفسه فى حرصه على أن يرى المتدرب يتطور ويحسن من أدائه ومقدرته. ولكن ماذا لو أن الموظف الذى يتلقى التدريب لم يوافق على أنه بحاجة إلى التعلم أو اكتساب مهارة جديدة أو لا تتوافر لديه الرغبة والاستعداد لأن يتعلم الدروس التى تلقيها عليه؟ أولاً لا بد أن تنظر إلى الموضوع بشكل أشمل. قرر ما إذا كان هذا الأمر مرتبطاً بك أنت أو أنه فى الواقع شىء يحتاج أن يقوم به المدرب. فإذا كان الأداء أو التنفيذ يشكل عاملاً مهماً، تأكد من أن يتوافر لديك معلومات موضوعية (كأداة أو كوسيلة وليست كبرهان) وإذا فشلت كل هذه المحاولات، أجل المحادثات إلى وقت يثبت ويبرهن فيه المتلقى/المتدرب أنه متهيأ ومستعد بشكل كبير وفعلى لأن يتعلم منك.

اطلب دائماً الإذن من الآخر قبل أن تسدى النصيحة أو المشورة له. وهذه هى أهم خطوة. فمهمتك لها هدف مزدوج. فأنت أولاً مطلوب منك أن تقوم بعملية الاتصال لتقدم المشورة والنصيحة دون أن تجعل المتلقى /المتدرب يقاوم هذه النصيحة أو المشورة، والجانب الآخر لمهمتك هو أن تبقى عنصر التحدى فى نطاق وحدود المتلقى للمشورة. مثال على ذلك، يمكن أن تقول للموظف مايلى "أنا لدى بعض الأفكار والآراء بخصوص كيفية تطوير أدائك، فإذا كنت تعتقد أن هذه الأفكار سوف تكون مساعدة ونافعة، فيمكننى أن أقدمها لك".

إن هدف المرشد أو المدرب هو أن يتصل مع المتدرب/الموظف بطريقة تجعل الموظف يشعر بالحد الأدنى أنه تحت السيطرة والتحكم من قبل الطرف الآخر. ابدأ اتصالك ومشورتك مع الموظف بمشاركته ومشاورته هو شخصياً، ولا تستخدم عبارات مثل "يجب عليك أن تعمل كذا.. وكذا.."، لأن مثل هذه العبارات والصيغ تنشط بشكل سريع عملية المقاومة من المستمع إليك. فعندما تكون النصيحة والمشورة موجهة إلى الشخص دون صيغة أمر، فإنها تساعد على إلغاء عبارة "يجب عليك.." التى عادة تقترن بالمشورة أو النصيحة فعلى سبيل المثال، إن الموظف أو المتدرب المتلقي للمعلومة سوف يصغى ويستجيب للعبارات التالية "إن ما وجدته نافعاً ومفيداً" أو عبارة "إن الأسلوب الذى ناسبنى وكان فاعلاً فى مجال عملى هو كذا وكذا: وسيحدث ذلك دون إزعاج داخلى أو مقاومة من المتلقى.

إذا كان محتوى النصيحة يتضمن إضافة معلومات معينة، فإنه من المؤكد أن ردود الأفعال والآراء والمقترحات ستلبى الحاجة وتحقق الهدف غير المعروف. إن وجود الأهداف المجهولة تجعل ردود أفعال المدربين والموظفين تقترن بالحيلة فى معطياتها. فيمكن أن ننظر إليها بهذه الطريقــة. إن النصيحة هى التجربة التى يمكن أن تكون لدى المتلقى أو يمكن له أن يكسبها. وأنت (الناصح/ المدرب) تخبرنى (الموظف) شيئاً مما لديك، الذى سوف أكسبه بطريقتى الخاصة مع مرور الوقت. ولكن بخصوص ردود فعلك، فإنك أنت (المرشد/المدرب) الذى تخبرنى (المتدرب أو المتلقى) شيئاً عنها أنت (قدمت لى رأيك لى فيها) والذى لا يمكن لى أنا أن أكتسبه أحصل عليه بمفردى: (وهذا ما يجعلك أيها المدرب متضايقاً).

عندما يكون موضوع ردود الأفعال قضية امتعاض. كيف يمكن للمدرب أو المرشد أن يمنح هدية أو معلومة مفيدة تكون بطبيعتها الأساسية أنها تذكر المتلقى لها أنه غير قادر

على رؤيتها بنفسه؟ كيف يستطيع المدرب أو المرشد أن يملئ الفجوة الذهنية ويجعل المتلقى/الموظف يركز على الهدية (المعلومة) وليس على الفجوة؟

إن هدف المدرب أو المرشد هو زيادة فعالية مهارة الاستقبال لدى المتدرب المتلقى حتى يستوعب ردود الأفعال والآراء والمقترحات وذلك من خلال توفير مناخ يتسم بالوضوح عن ظروف العمل. (فالمدرب) يستخدم تعليقات هامة ومشجعة مثل قوله "إن ظروفى وظروفك فى العمل متشابهة" وهذه الرسالة لا تحتاج إلى جهود جبارة وكبيرة، وإنما تقال من خلال جملة واحدة أو جملتين فقط.

لابد أن توفر المناخ العقلاتى لردود أفعالك وطرح آرائك قبل أن تقدمها للآخرين. إن الحدة والصلافة أو الأسلوب المهذب (الدبلوماسى) ليست أساليب مطلوبة بقدر ما أن المطلوب هو أن تخلق جواً من الاستعداد لدى المتدرب (المتلقى) بأن يصغى إليك. ساعد المتدرب بقدر المستطاع على أن يكون لديه قدر عالٍ من الفهم والإحساس لسبب رغبتك فى تزويده ببعض الآراء وردود الأفعال.

افرض على سبيل المثال، أنك بصدد تقديم ردود تغذية عكسية إلى نفسك. نحن نسمع أن التغذية العكسية لا بد أن تطرح بطريقة حساسة وواضحة. والبعد الآخر الهام فى طرح آرائك ووجهات نظرك وردود أفعالك كمدرب لا بد لها، - ولكى تكون فعالة - أن تتضمن قدراً عالياً من الكمال والمصداقية. وهذا يعنى أن تكون أفكارك مباشرة وواضحة وأمينة. ولكن الصراحة والوضوح يجب ألا يصلان إلى درجة الوقاحة: إنها ببساطة شديدة محاولة لجعل المتلقى للرسالة يتأكد من مضمونها ولا نجعله يستغرب ويبحث عن معناها ويقول "ما هى الأشياء التى يخبرنى بها المدرب والتى أود أن أسمعها؟" فكر فى هدفك وفق هذه الطريقة "كيف ستطرح آراءك وأفكارك وردود أفعالك لو كنت تقدم هذه الآراء إلى نفسك ؟" فدورك وما يمكن لك أن تقوله يجب أن يكون مستمداً من ذاتك.

إنه من الواضح أن كلمة "التغذية المرتدة" تبدأ من كلمة "تغذية" ومن المؤكد أيضاً أن أفضل وأعظم الطرق التى يمكن أن ترى من خلالها فعالية التغذية المرتدة هو من خلال روح الازدهار للشىء، نتيجة للتغذية. كما أنه من المناسب الإشارة أن أصل كلمة "النصيحة أو المشورة" مستمدة من الكلمة اللاتينية "كونسيليوم" ومعناها "لنجتمع معاً"، وإذا دمجنا هذين المصطلحين معاً "التغذية المرتدة" "والنصيحة أو المشورة" سوف نحصل على وصف وتعريف واضح ومحدد لمعنى التعلم من خلال المشاركة، وهو اختصار "لنتغذى معاً".

المرحلة الرابعة - تعزيز القيادة الذاتية والاستقلالية:

بلا شك إن جميع العلاقات التدريبية ستنتهى عند نقطة معينة. والسؤال الذى يبرز هنا هو كيف ننهى هذا الجزء مع الأخذ فى عين الاعتبار السؤال التالى "ماذا يجب أن نعمله لاحقاً؟" إن علاقات التدريب والمشورة الفاعلة هى علاقات جماعية ومتفاعلة وحميمة الصلة بالفرد، ولذلك فإن هذه العلاقات القوية لن تتكون بدون شعور عاطفى مؤثر فى أطرافها. وعلاقات الإرشاد والنصح والتدريب الصحيحة والفاعلة تتبنى أساليب الفصل والعزل والاستقلال كأداة للنمو والتطور. فاستخدام نظام التوقف الفعال للعلاقة التدريبية يمكن أن يمهد الطريق للبدء فى علاقات استشارية وإرشادية وتدريبية جديدة أخرى.

يمكن أن نحتفل بانتهاء العلاقة التدريبية من خلال جميع أدوات التعبير المرتبطة بالبهجة والسرور، أو يمكن أن تحتفل من خلال طريقة بسيطة وذلك بإعداد وليمة خاصة لجميع المشاركين فى العلاقة أو تناول قليل من المشروب بعد العمل، أو المشى فى نزهة قصيرة وهادئة فى الحديقة المجاورة للعمل. إن الغرض والهدف من الاحتفال هو إعلان انتهاء العلاقة التدريبية أو الاستشارية. فهذا العمل هو سلوك قوى يرمز إلى التوحد وقوة أواصر وروابط العلاقة بين المدرب والمتدرب، وأنهما يمكن أن يعملا معاً فى المستقبل.

يجب أن يتضمن الاحتفال قصصاً ودية وعبارات إطراء ومجاملة وثناء للجميع. كما يجب أن يتخلل الاحتفال شىء من النكت والضحك والمزاح الخفيف. إن المتدرب فى هذا الوقت بحاجة إلى مساندتك وثنائك له أكثر من حاجته لذكائك وعبقريتك. فاهتمامك وإطراؤك للمتدرب فى هذا الموقف له تأثير قوى فى نفسيته وعلى أدائه فى المستقبل. يجب عليك كمدرب أن تتجنب أن تستغل هذا المناخ الودى الذى يتسم بالألفة وتطرح على المتدربين التحذير الأخير. إن أفضل وأرق مساهمة منك فى هذا الموقف يجب أن تكون المحبة لهم والثقة والاهتمام بهم، يجب أن تنتهز هذه الفرصة فى اجتماعك الأخير معهم لتذكرهم بما تم تدريبهم عليه، وأن يكون هناك تركيز على هذا الاجتماع، وأن تكون جميع محادثاتك ومناقشاتك جسراً يعبر منه المتدرب من واقعه الحالى إلى آفاق المستقبل.

يجب عليك أن تتيح قدراً من الوقت قبل أن تبدأ عملية المتابعة لما قمت به من عمل تدريبى. إن الطريقة الخاطئة لمتابعة العمل التدريبى هو أن تبدأ بعمل المتابعة فى وقت مبكر بعد انتهاء التدريب مباشرة. انتظر أسبوعاً أو أكثر قبل أن تتصل بالمتدرب أو أن

تقوم بزيارة للتأكد من أن عمله بدأ فى التحسن. إن إيجاد علاقة حرة مع المتدرب تحتاج إلى وقت. ولكن هل العلاقة تحتاج إلى أية متابعة على الإطلاق؟ نعم بكل تأكيد. إن الشركاء لا بد أن يتابعوا أعمال شركائهم. فالفكرة الأساسية تكمن فى عدم وجوب القيام بعمل المتابعة بشكل متسرع. أعطِ مهلة من الوقت ليأخذ دوره ونصيبه فى العمل التدريبى.

وكما أن بناء الألفة والوئام والمحبة عناصر وقيم هامة للغاية لبداية ناجحة للعلاقات التدريبية، فإن الانتهاء من هذه العلاقة كذلك يجب أن تتوافر لها نفس العناصر والقيم السابقة. إن ترك المتدرب لن يكون عملاً سهلاً، وهو نادراً ما يكون عملاً مريحاً، ولكنه ضرورى إذا كان المتدرب بدأ يعتمد على نفسه وأصبح موجهاً لذاته ويتعلم من خلال أدائه ويتطور وذلك استناداً واعتماداً على ما قدمه له المرشد والمدرب.

سيرة المؤلف:

تشيب بيل: هو شريك هام فى جمعية بحوث الأداء (بى آر آى) وهى منظمة استشارية متخصصة فى مساعدة المنظمات لتكون ثقافة عمل تؤكد وتحافظ على ولاء العملاء لها. كما أنه مدير لمكتب شركة دالاس، تكساس. بالإضافة إلى ذلك، هو شريك فى ملكية (بيب بيب دوت كوم).

تشيب متحدث معروف ومشهور فى اللقاءات والمحاضرات العامة. عمل مستشاراً ومدرباً للعديد من المنظمات والشركات الكبرى مثل آى بى إم، وكاديلاك، وميكروسوفت، وموتورولا، لوسنت تكنلوجى، وماريوت، وستيت فارم، وميريل لينش، وفنادق ريتز كارلتون، وبايير، وإلى ليلى، ورويال بانك أوف كندا، وفرست يونيون، وأورورا هيلث، وهيرلى دافيد بسون، وفكتوريا سكرت. وقبل أن يبدأ عمله فى منظمة الاستشارات الخاصة به عام ١٩٧٠م كان نائب الرئيس والمدير الإدارى لشؤون التطوير التنظيمى لشركة إن سى إن بى (وهو ما يعرف الآن باسم بنك أوف أمريكا). فى نهاية عام ١٩٦٠، كان رئيس وحدة كتيبة المشاة فى مجموعة ال (٨٢) للطائرات فى فيتنام. يحمل بيل درجات عليا فى الماجستير والدكتوراه من جامعة فانديربيلت وجامعة جورج واشنطون.

ألف وشارك فى تأليف أربعة عشر كتاباً، مثل Beep Beep: المناقشة فى عصر السرعة بالمشاركة مع أورين هارارى وكتاب آخر بعنوان Knock your Socks off) (Service Recovery مع رون زيملكى، وكتاب (دروس الرقص): ست خطوات لبناء علاقة مشاركة فى العمل والحياة (بالمشاركة مع هيترشى) وكذلك ألف كتاباً بعنوان (المديرون كمرشدين وكمدربين : بناء علاقة مشاركة من أجل التعلم) وكتاب العملاء كشركاء : بناء علاقات دائمة ومستمرة معهم، وكتاب (Managing Knock Your Stocks off service) مع رون زيمكى، وكان آخر كتاب له يحمل عنوان (محبة العمل: المحافظة على الزبائن والعملاء وجذبهم وإبقاؤهم مدى الحياة). صدر عام ٢٠٠٠. كما كتب الدكتور تشيب أكثر من مائتى مقالٍ فى مجلات علمية متخصصة ومحكمة مثل مجلة التدريب والتنمية، مجلة الخدمات، ومجلة الإدارة المتقدمة ومجلة الإدارة المتفوقة، مجلة التطوير الإدارى فى بريطانيا، عمل أربعة أفلام تدريبية هامة فى مواضيع وتخصصات مختلفة مثل جودة الخدمة وموضوع القيادة.



الفصل الثالث عشر
التدريب من القاعدة

ديباك (ديك) سيثى:

يعانى حتى القادة الكبار من مشكلات سلوكية معينة فى أدائهم القيادى، من ثم يفشلون فى إحداث تأثير حقيقى فى أداء الآخرين. وعندما يكون الموقف كذلك، فإن الهدية الثمينة التى يمكن أن يقدمها الإنسان لإنسان آخر هى أن تكون وجهة نظره وردود أفعاله صريحة وأمينة تشعر الآخر بالاهتمام.

معظم المنظمات الحديثة الكبرى تستخدم ما يعرف بنظام ال (٣٦٠ درجة) الذى يتيح للقادة جمع ردود التغذية المرتدة من الموظفين والعاملين من عدة مصادر مختلفة وليس من مصدر واحد. وهذا العمل القيم بحاجة إلى دعم ولكنه بحد ذاته جهد غير كافٍ. فى الواقع، إن المدير ليس بحاجة إلى برامج لتقويم التغذية المرتدة التى تتكفل بها وتضمنها الشركة التى يعمل بها، سواء أكانت التغذية المرتدة تم إنجازها عن طريق نماذج إلكترونية أو كتبت وعبأت هذه النماذج يدوياً.

من واقع خبرتى العملية، إن أفضل مصدر لمعلومات التغذية المرتدة هو ما يتم فى الغالب التغاضى عنه. فالمصادر القيمة للمعلومات الخاصة بردود الأفعال تأتى من الناس الذين يعملون معنا ومن أجلنا، ويعرفوننا مباشرة حق المعرفة منذ سنوات طويلة. وكذلك تأتى من أسرنا. وهؤلاء سوف يقدمون لنا وجهات نظرهم الصريحة البعيدة كل البعد عن المجاملة والكذب. ونحن ننسى أن الناس المحترمين الذين نعتمد عليهم فعلاً لا يمكن أن تخدعهم مظاهرنا أو يمكن لنا أن نستخف بعقولهم، فهم يستطيعون رؤيتنا من الداخل بكل وضوح كما لو كنا ألواحاً من الزجاج. فهم يستطيعون أن يقدموا لنا معلومات قيمة للغاية وردود أفعال وآراء تكون ذات أهمية للعمل التدريبى - هذا بشرط أن نكون بالفعل نحترم عقولهم ونشجعهم على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بكل حرية. إن هذا العمل هو ما أسميته "التدريب من القاعدة".

ولكى ينجح العمل التدريبى المستمد من القاعدة، فإنه لا بد أن تتوافر له العوامل الثلاثة التى سيتم شرحها فيما يلى فى هذا الجزء. فى نطاق عمل المنظمة، يستطيع فى

الغالب الموظفون الذين يعملون معنا أن يزودونا بمصادر غنية بالمعلومات الخاصة بردود الأفعال والأفكار، مع الأخذ فى الاعتبار، أن العوامل المرتبطة بنجاح هذا العمل التى سيتم شرحها هنا تتساوى أهميتها مع العوامل التى تتأثر بها المنظمة القادمة من الخارج.

توفير مناخ آمن:

إن توفير المناخ الآمن للحصول على معلومات وردود أفعال من الموظفين هو شرط أساسى من أجل أن تكون هذه المعلومات صريحة. فى الماضى كان أسلوب تنظيم العمل يتسم بالهرمية، وهو أسلوب يدعم ويشجع أن تكون عملية الاتصال داخل المنظمة لها طريق واحد وهو من الأعلى (من القيادة) إلى الأدنى (إلى القاعدة). وهذا الأسلوب لا يتيح إلا فرصة ضئيلة للغاية للحصول على معلومات متوازنة وعادلة. إن ثقافة العمل القائمة على أسلوب السيطرة سوف تحدث عيوباً كبيرة فى المنظمات فى المستقبل إذا استمر الأخذ بها؛ لأن نجاح أعمال منظمات المستقبل معتمد على الرأسمال العقلى والفكرى وعلى الاتصالات المفتوحة والمتاحة لجميع العاملين من موظفين وأعضاء فرق عمل ومديرين وقادة.

وانطلاقاً من هذا المبدأ، فإن على القادة أن يوفروا مناخاً يتسم بالأمان التام ويطلبوا الآراء والمقترحات من المرؤوسين المتميزين الذين يتسم أداؤهم بالفاعلية والمقدرة العالية. يجب أن يكون هناك إتصال غير رسمى بين المدير والموظف حتى يتمكن الموظف من إعطاء المدير معلومات وآراء من دون خوف أو تردد، كما يجب أيضاً أن يتاح للموظف أن يحدد مجالات العمل التى يجب أن تناقش وتطور ويوجه لها التدريب.

يجب على المدير ألا يتوقع من الموظفين أن يكونوا صريحين معه؛ لأنه فقط طلب منهم أن يقولوا له آراءهم بصراحة. فهذا الأسلوب يعتبر جديداً لمعظم المرؤوسين ولم يعتادوا عليه، ولم يكن من ضمن تجاربهم السابقة، ولذلك سيكون هذا الأسلوب مثبطاً لعزائمهم، وسيكون مروعاً لعدة أسباب. فيمكن أن يكون الموظف، سواء أكان رجلاً أو امرأة، ليس لديه الثقة الكاملة بنفسه ليقدم وجهات نظره وعرض ردود أفعاله وآرائه تجاه ظروف ومشكلات العمل- علماً أن الأمر الأكثر أهمية هنا هو أن الموظف قد يشك أن المدير يسعى بالفعل للحصول على آراء وردود أفعال أمينة. فقد يرى الموظفون فى هذا الأسلوب أنه نوع من الاختبار عليهم وتحديد مواقفهم تجاه المدير. وعليه، فإن على المدير أن يتيح

الفرصة للموظفين ليتأكدوا من مصداقيته وأمانته فى هذا العمل. فلا بد للمدير أن يكسب ولاء الموظفين وثقتهم به من خلال الإخلاص لهم. تذكر الدورة الطبيعية لهذه الإجراءات. فالموظفون الذين يعملون معك بصفتك مديراً لهم سوف يقدمون لك النصح والمشورة والآراء والأفكار عندما يثقون بك، وهذه الثقة سوف تزداد من خلال ردود أفعالك واستجاباتك الإيجابية لردود أفعالهم ومقترحاتهم وآرائهم.

استخدام مهارات التغذية العكسية والاتصال:

إن المدير الذى يتلقى التدريب أو المعلومات والنصائح من القاعدة (من الموظفين) يجب أن يتصف بمجموعة من مهارات الاتصال المتقدمة حتى يتمكن أن يؤدى هذا العمل بكل فاعلية ويستمر به. فيجب على المدير أن يحيد أو يلغى تماماً جميع مظاهر الأحكام المسبقة، وألا يتخذ مواقف دفاعية، وأن يصغى باهتمام للآخرين من أجل أن يتعلم. وهذا الإجراء يمكن أن يكون صعباً؛ لأن الكثير منا لديه مهارات ضعيفة فى الإصغاء للآخرين، وهذه تشكل أحد جذور المشكلة الخاصة بسوء الفهم أثناء عملية الاتصال. ورغم ما تعلمناه من كارل روجرز وغيره منذ عام (١٩٦١) عن فن الإصغاء، وعشرات المجلدات التى كتبت فى هذا الموضوع، إلا أن التحدى الأساسى فى هذا الخصوص يكمن فى أن حاسة السمع لدى الإنسان لن تصغى إلا إلى ما يود العقل الإصغاء إليه.

إن مهارات الاستماع مرتبطة بتركيبة عقل الإنسان، ولكى نفهم هذه العقل بشكل أفضل لا بد من الاطلاع على العديد من الكتب التى ألفها كريس آرغيرس وآخرون عام (١٩٨٥). ومن المهم أيضاً أن نتذكر أن معظم اتصالاتنا هى اتصالات غير لفظية، لذلك فنحن بحاجة إلى أن نعى بشكل أفضل لغة الجسد وإيماءاته ونتعلم كيف نديرها لتكون متوافقة مع نوايانا وأهدافنا.

وعلى المدير الذى يتلقى ردود الأفعال والآراء من الموظفين أن يمتلك قدراً عالياً من الذكاء العاطفى، وأن يتلقى آراء وأفكار الآخرين ومقترحاتهم بحس إنسانى حتى يتمكن من أن يضع هذه الأفكار فى مكانها المناسب وأن يفهمها وفق مقاصدها. وهناك مهارتان أساسيتان تساعدان على إنجاز هذه المهمة: أولاً من المهم للغاية أن نأخذ فى الاعتبار أنه ليس كل المقترحات التى سيتقدم بها الموظفون ستكون محل التنفيذ (لأسباب عديدة) لا مجال لحصرها هنا، ثانياً، إنه من المهم أيضاً أن نتيح وقتاً قصيراً ومحدداً لردود وآراء

ومقترحات الموظفين، ومن ثم ننتقل ونعود بمهارة وسلاسة إلى العمل لتطبيق هذه الآراء. ومن الضرورى جداً أن يتبادل هذان الفعلان (التدريب والتطبيق) بشكل سهل، متذكراً أن التدريب هو تعليم أو تعلم، وأن هذا التعلم يجب أن يكون شيقاً.

ممارسة الانضباط الذاتى:

عندما تتلقى ردود الأفعال والآراء من موظف ذى أهمية ومركز قيادى فى المنظمة، فإن الكرة تصبح فى مرمى الشخص القيادى الذى تلقى هذه المعلومات. وعندما تنعكس هذه المعلومات وردود الأفعال على التدريب تكون مفيدة للغاية. ويجب أن تركز تطبيقات هذه المعلومات على مجالين من المجالات الهامة وذات القيمة فى العمل.

يحذر مارشال غولد سميث الموظفين أثناء تدريبهم من أنه يجب ألا يكون هناك أكثر من قضيتين أو موضوعين إداريين يمنحان للموظف ليتدرب عليهما فى آن واحد (غولد سميث ١٩٩٦). فنحن يمكن لنا أن نستخدم مجموعة من الموارد وليكن على شكل برامج أو ورش عمل أو حلقات تدريبية أو لقاءات علمية أو على شكل كتب أو أفلام صوتية وسمعية أو أفلام فيديو. ومن أهم الأساليب ذات القيمة بهذا الصدد هى استخدام نماذج الأدوار لتساعدنا لكى نتعلم سلوكيات جديدة، ونحسن أو نعدل سلوكياتنا الحالية أو أن نتخلص من سلوكيات وعادات وطرق العمل القديمة. ولكن ومع افتراض توافر الرغبة الصادقة لعملية التغيير، إلا أن إحداث هذا التغيير ليس سهلاً، فالعادات والسلوكيات القديمة من الصعب التخلص منها أو اقتلاعها من وجدان الناس بسهولة وبسرعة. فالصبر والتحمل لا بد أن يتوافرا لدى المدير، ومن ثم اختيار الموظف (أو أى طرف قدم آراءه وردود أفعاله) ليكون جزءاً من نظام المتابعة والدعم لهذا العمل حتى يتم التأكد والضمان من أنه سيتم التغلب على عادات وسلوكيات العمل القديمة.

ولكى تقضى على عادات وسلوكيات وطرق العمل القديمة التى يمارسها المدير، فإنه من المهم أن نبدأ فوراً فى ممارسة وتطبيق سلوكيات وطرق العمل الجديدة. ابدأ فى محاولة التطبيق والتجربة (البروفة) فى بيئة مشجعة وآمنة، ثم قبل أن تنتهى من هذه السلوكيات على المستوى العام، وقبل أن تعممها، طبقها فى مواقف وحالات عمل قليلة المخاطرة حتى تشعر أنها آمنة وطبيعية، إن جهودك هذه ستكون فعالة ومؤثرة للغاية إذا استطعت أن تحشد وتجمع أعمالاً إضافية ذاتية منضبطة لتنفيذ وتطبيق الأداء الفعلى للسلوك الجديد مدعماً ذلك برؤية فعلية ودقيقة ومفصلة. إن تطبيق وتوضيح أسلوب عمل جديد للآخرين يعتبر أداة قوية وفاعلة للغاية لا يمكن لأحد أن يتجاهلها.

الخاتمة:

إننا دائماً تحت المراقبة الشديدة والدقيقة من قبل الذين هم أقل منا فى السلطة أو الرتبة سواء كان ذلك فى مجال العمل أو فى المنزل. إن العاملين لدينا - المرؤوسين لديهم حس وحدس قوى ومعرفة خارقة بنقاط ضعفنا ومراكز قوتنا. إنهم يعرفون ويحيطون بشكل كامل بكل تناقضاتنا ويدركون بشكل جيد الفجوات بين ما نقول وما نفعل. فإذا شاركناهم وأدخلناهم معنا وجعلناهم أعضاء فى مسيرتنا لتحقيق النمو والتطور الشخصى، فإن النتائج ستكون مثيرة وفعالة.

فالموظفون الذين يعملون لدينا يمكن أن يساعدونا فى مجالات متعددة، تبدأ من مواضيع سهلة مثل إدارة الوقت، وتحديد إدارة الأولويات، وإدارة الاجتماعات، إلى مواضيع ومجالات أصعب وأكثر تعقيداً مثل مهارات الإلقاء، وتحديد فرق العمل، ومهارات الاتصال الفاعلة بين الأفراد، وإمكانات وقدرات القيادة. يمكن لهم أن يساعدونا ويقدموا لنا طرقاً جديدة لنحسن من فاعلية أدائنا، وعلاقات الأعمال وأن ندير رؤساءنا بطريقة أفضل وأكثر فاعلية. فالموظفون العاملون لدينا يمكن لهم أن يجعلونا نعى أهمية وقيمة مصداقيتنا وسمعتنا، ويمكنهم أن يؤثروا فينا بقوة وأن يحدثوا تغييراً فى سلوكنا وعاداتنا فى العمل التى أعاقت أو يمكن أن تعوق الأداء. يمكن أن يساعدنا الموظفون فى أن ننمو ونتطور شخصياً ومهنياً بشرط أن تكون لدينا الرغبة والإرادة والقدرة على التفكير خارج نطاق ما حددناه مسبقاً لأنفسنا، أو ما حدد لنا من قبل الغير ووضع فى قوالب جامدة لا تتغير، واستطعنا أن نتبنى ونطبق الأسلوب التدريبى.

فى مثل هذه الإجراءات المرتبطة بالتطوير الجماعى الذاتى المشترك، نستطيع أن نحدد ونتعهد بأننا سوف نخلق منظمات إنسانية منافسة وقوية وفاعلة تتعامل مع المستقبل بكل قوة واقتدار. فهذا النوع من المنظمات هى منظمات تعليمية تسود فيها المعرفة والوعى الذاتى وتنتقل بها المعرفة وتنساب بسهولة دون أى عوائق أو حواجز. وهذا يتحقق فقط عندما نؤكد للموظفين ونبرهن لهم أننا متواضعون ولدينا القابلية للتغيير ونعمل على كشف ذواتنا وأنفسنا ونتجه نحو تحقيق الأهداف.

سيرة المؤلف:

ديباك (ديك) سيثى:

هو أستاذ متخصص وذو مركز مرموق فى حقل تطوير القيادة. وهو المدير التنفيذى لتطوير القادة لشركة توماس، وهى شركة يقدر رأس مالها بستة مليارات دولار، ويعمل بها

(٤٠,٠٠٠ موظف وموظفة) تعمل هذه المنظمة فى مجال المعلومات. كان سابقاً المساعد التنفيذى للشؤون التعليمية لشركة الاتصالات العملاقة المعروفة اختصاراً باسم (إيه تى آند تى) فقد صمم برنامجاً فى هذه الشركة العملاقة اسمه برنامج تطوير القادة موجهاً بالتحديد للمديرين فى الإدارة الوسطى والرؤساء التنفيذيين فى الإدارة الوسطى والرؤساء التنفيذيين فى الإدارة العليا. وقد أصبح هذا البرنامج من أشهر البرامج فى مجال تخصصه فى الولايات المتحدة الأمريكية.

إن أعمال وجهود ديك فى مجال تطوير القيادة تعتبر فريدة من نوعها حيث تم تغطيتها بشكل مكثف فى عدة صحف قومية مشهورة مثل الوول ستريت جورنال، ويو إس إيه توداى، ونيويورك نيوزداى، وملتقى تدريب القيادات ونيوز ليتر، كوربوراشن يونيفرستى Corporate Vniversity Xchange، وفى كتاب (القيادة بالتصميم). اقتبست مجموعة مجلات وصحف مشهورة من آرائه العلمية وأثنت عليها مثل مجلة البيزنيس ويك ونيويورك تايمز، وواشنطون بوست، وميامى هيرالد، ومجلة الإكونومست. ونشر ديك مجموعة مقالات فى مجال القيادة عن قائد المستقبل وحقق هذا الكتاب (قائد المستقبل) أفضل رقم مبيعات عن طريق مجلة البيزنيس ويك، وكذلك كتاب منظمة المستقبل، وكلا الكتابين تم التعهد بهما وضمانهما من قبل بيتر دركر فواندشن.

وبالإضافة إلى خبراته وتجاربه وعمله فى مجال تطوير الإدارة والقيادة، لديه تجارب وخبرات ناجحة فى حقل المبيعات فى شركة موبيل أويل فى الهند ومع شركة كونترول داتا فى نيويورك، وفى حقل إدارة الإنتاج والتسويق مع شركة الاتصالات الأمريكية الكبرى (إيه تى آند تى) وقدم محاضرات وحلقات عمل فى هذه المجالات فى جامعة نيويورك.

قدم ديك إلى الولايات المتحدة الأمريكية كـ "Rotary Foundation Fellow"، وقد أدرج اسمه من ضمن القوائم العالمية المشهورة والمعروفة مثل قائمة (من هو - ومن يكون فى العالم)، وهو متحدث فى اللقاءات العلمية والمؤتمرات فى مجالات الإدارة وتطوير القيادة. وقد صنف الأفراد الذين يتابعون أعماله ويحضرون محاضراته بأنها متقدمة ومتميزة للغاية.

كما أن ديك مدير لمجموعة مخططى الموارد البشرية فى نيويورك، كما أنه عضو فى مجلس إدارة الجمعية الوطنية لمخططى الموارد البشرية. كما أنه أيضاً عضو فى المجلس الاستشارى القيادى لمجموعة بيتر دركر، وكذلك عضو فى معهد الدراسات الإدارية.

الفصل الرابع عشر
القيادة والسلطة: تحمل المسؤولية هو الذى يحدد الفرق بينهما

بروس لويد:

يوجد كم هائل من المقالات والأدبيات والكتب التى ألفت فى موضوع السلطة، ولكن ما كتب فى قضايا إدارية أخرى مثل المسؤولية والقيادة والتعلم والتدريب يعتبر قليلاً. فعدد محدود جداً مما تم إصداره من كتب ومقالات علمية فى موضوع القيادة يهتم ويناقش طبيعة ودور السلطة فى الإدارة. كما أن هذه الإصدارات لم تناقش بالشكل الكافى موضوع علاقة السلطة بالمسؤولية والتعلم والتدريب. إن الكتابة والتأليف عن موضوع التعلم والتدريب زادت مؤخراً كماً وكيفاً، ولكن قليل جداً مما كتب فى هذا الموضوع ركز على فهم طبيعة السلطة نفسها، وإساءة استعمالها خلال العمل التعليمى والتدريبى فى منظمات الأعمال. إن عنصر الأخلاق بدأ يبرز ويأخذ مكانه ويصبح جزءاً من عمل القيادة محاولاً أن يغلق الفجوة بين ممارسة السلطة وإساءة استخدامها أثناء عملية التعلم والتدريب. وهناك رضاء عام فى أوساط المحللين فى هذا الصدد، حيث يرون أن استخدام السلطة وإساءة استعمالها من قبل قادة الأعمال ومن الرؤساء أصحاب المسؤولية بدأت تفرض نفسها كموضوع هام جدير بالمناقشة والبحث.

إن القادة ومدربيهم يتحملون بأنفسهم مسؤولية استخدام السلطة بشكل مسؤول. وهناك شرط أساسى ومبدئى لا بد من الالتزام به حتى يتم تحقيق هدف استخدام السلطة بطريقة مسؤولة. هذا الشرط هو أن يكون هناك فهم واضح للقادة ومدربيهم لطبيعة علاقات السلطة وتفاعلاتها وديناميكيتها.

إن التدريب يجب أن يعيد النظر فى فهم الطريقة التى ننظر بها إلى المسؤولية وإلى القيادة وإلى التعلم، وطريقة الاستخدام القانونى للسلطة بكل ما تحمل هذه الكلمة من معنى. إن منهج التدريب والتعلم يمكن أن يساعد القادة؛ لكى يحولوا منظماتهم إلى منظمات تتصف بالمسؤولية والمحاسبة الشخصية والإبداع وأخذ زمام المبادرة والمخاطرة وتحقيق نتائج عمل بالغة التطور والتفوق. التدريب والتعلم فى المنظمات يجب ألا يكونا محايدين فى مسألة السلطة. التدريب يجب أن يحدد ويوضح الطبيعة المعقدة للسلطة وذلك من خلال الانفتاح والوضوح والجدارة.

إن التدريب هو من ضمن الأدوات المنهجية التى يستطيع من خلالها المدرب أن يحول السلطة من كونها نوعاً من التسلط وقوة يلوح بها فوق رؤوس العاملين إلى سلطة يندمج معها العاملون ويتفاعلون معها دون حدود ولا قيود. إن التدريب يقدم الوسيلة من أجل نشر ثقافة التعلم فى المنظمة من أجل تلبية رغبات جميع من لهم علاقة ومصلحة بأدائها. من خلال تطبيق الأساليب التدريبية نحاول أن نمهد الطريق لنمط من منظمات المستقبل الجديدة التى تسود فيها مفردات قيم المسؤولية والقيادة والتعلم وتتصف بمعانٍ جديدة مختلفة ورائعة، وتكون السلطة مساعدة دائماً لأداء الآخرين وليس وضع قيود على سلوكهم.

السلطة:

"إذا أردنا أن نفهم المنظمات، فإنه يجب علينا أن نفهم طبيعة السلطة ومكنوناتها وتأثيرها والتى تمثل الأدوات التى بواسطتها يمكن ربط الموظفين بأهداف المنظمة" (هاندى، ١٩٨٥).

ولكن ماذا تعنى السلطة؟

"إن (أ) من الناس لديه سلطة على (ب) من الناس لدرجة تخوله أن يجعل (ب) ينفذ عملاً لا يمكن لـ (ب) أن ينجزه بدونه أو لا يرغب فى إنجازه" (داهل، ١٩٥٧).

"... سوف يقولون أى شيء ويعملون كل شيء تقريباً ليتمسكوا بالسلطة". (كاليتسكى، ١٩٩٤). هذا النوع من التعليقات هى من الأقوال النمطية السائدة فى جميع أدبيات ما كتب عن معنى السلطة ودورها فى الإدارة. فهذه الأدبيات والآراء والتعليقات التى كتبت عن السلطة تعيد تأكيد الفكرة السائدة عن السلطة التى مفادها أنها فرصة ثمينة ووسيلة غير مشروعة لجعل القائد أو المدير ينهج سلوكاً يستغل نفوذه وقوته لخدمة أهدافه الشخصية بدلاً من خدمة أهداف المنظمة التى يعمل بها. وفى العادة هناك اعتراف وتأكيد على أن:

"حسن استخدام السلطة أمر يهم جميع قطاعات المجتمع. ولكننا نود أن نربط بين فهم السلطة واستخداماتها مع فحوى نتائجها على المتلقين النهائيين لها ... ويجب أن نجد

طرقاً جديدة لنفهم السلطة ونتعامل مع أسسها ومكوناتها التى نحن جميعاً جزء لا يتجزأ منها ونتأثر بأدائها" (هاردى، ١٩٩٥).

لا يعتبر شيئاً جديداً إذا قلت إن السلطة كانت وما زالت تشكل عاملاً سلبياً للغاية فى العديد من المنظمات. فالموظفون يشعرون بالأذى والانتقاص؛ لأنه ليس لديهم ما يكفى من الحماية ليدافعوا عن حقوقهم تجاه القرارات المؤلمة والظالمة التى يتخذها رؤساؤهم الناتجة عن العشوائية فى استعمال السلطة. وأدت ردود الفعل هذه إلى ازدياد الاهتمامات التى تركز على قضايا الفساد فى استخدام السلطة فى مكان العمل.

بغض النظر عما إذا كانت ممارسة السلطة داخل المنظمة تأخذ أسلوباً مدمراً أو أسلوباً بناء، فإن العملية بمجملها تعتمد بشكل أساسى على ما إذا كانت البيئة التى تمارس بها هذه السلطة بيئة تنافسية أو تعاونية. فعندما يشعر الموظفون أن لهم هدفاً عاماً وموحداً سوف ينسقون ويجمعون سلطاتهم معاً لينجزوا أهدافهم المشتركة. وعندما يشعرون أن هناك منافسة فيما بينهم، فإنهم سوف يعملون على تقويض سلطات بعضهم بعضاً وثقتهم فيما بينهم، ولسوء الحظ، فإنه فى الغالب يفهم الناس أن السلطة تتضمن بشكل لا يمكن تجنبه نوعاً من المواقف التى تتسم بالربح أو الخسارة للداخلين فى علاقاتها. ويجب ألا يكون مدهشاً أو غريباً أن نجد هذا التباعد (الربح والخسارة) يمكن أن يقود وبسهولة إلى خلق ظروف وبيئة عمل راديكالية من أجل المشاركة فى السلطة. والتاريخ يوضح لنا حسن وسوء استخدام السلطة، وهذا هو أحد العوامل الجوهرية فى نجاح أو فشل منظمات الأعمال سواء كانت منظمات خاصة أو منظمات عامة.

هذا التحليل يقودنا إلى استنتاج مفاده أن السلطة بطبيعتها هى ذاتية التمركز أو أنها تجميع وضم أدوات ومقومات القوة فى شخص معين لغرض إنجاز أعمال معينة. وفى هذه الظروف فإن ممارسة السلطة فى العادة تركز على المدى القصير، ولذلك فإن سوء استخدامها سوف يحدث بدون شك فى كثير من الأحوال. من هنا ينشأ الفساد بكل أشكاله: المسؤول يصبح فاسداً وأعمال المنظمة كذلك. وبالمقابل، فإن ممارسة السلطة التى تأخذ فى اعتبارها قبول أكبر قدر من المسؤولية (وهى السلطة التى تركز على مصالح وأهداف الآخرين وكذلك ممارسوها) فإنها فى الغالب سيكون لها أهداف تسعى لتحقيقها على المدى الطويل، وتأخذ فى الاعتبار مصالح جميع الأطراف المرتبطة بها فى أى قرار تتخذه. وفى النهاية، فإن السلطة بمفهومها الشامل هى القدرة على وضع الخيارات، وأن

استعمالها الفاعل يتطلب من ممارسها تحليلاً شاملاً لتأثيراتها الهائلة فى جميع الأطراف المشاركة بها.

المسؤولية:

إن المدخل المناسب لدراسة موضوع المسؤولية يتطلب طرح السؤال التالى "من الذى يستفيد من إحداث هذه التغيرات الجديدة؟". فهذا السؤال يحدد طبيعة العلاقة بين السلطة والمسؤولية، والتى يمكن من خلالها تعريف السلطة على أنها "الفرصة لممارسة المسؤولية". أما الاستخدام الفاعل للسلطة فهو يتطلب الإجابة عن السؤال التالى :"ما الفوائد الطويلة المدى التى ستعود على المنظمة من خلال ممارساتى للسلطة؟".

ولكى يكون القادة فاعلين على المدى الطويل أثناء ممارستهم للسلطة، فإن عليهم أن يهتموا بالقضايا المرتبطة بالمسؤولية، وليس بالقضايا المتعلقة بالسلطة. قبل أن نفصل هذا الموضوع بشكل أكبر، فإنه من المفيد أن نأخذ فى الاعتبار بعض القضايا المرتبطة بمفهوم المسؤولية.

ويوجد عدد هائل من الكتب والأدبيات التى تناولت موضوع المسؤولية فى الإدارة.

"إن مسؤولية أعمال المنظمات تعنى لنا عدة معانٍ. فهى تعنى المعاملة العادلة والمتساوية لجميع من يشارك فى أعمال المنظمة مثل العاملين وحاملى الأسهم والعملاء والممولين للمنظمة. فيجب أن يكون محل اهتمامنا كقادة كل من له صلة بأعمال المنظمة سواء أكان داخلها أو خارجها من المجتمع والمصلحة العامة والبيئة ككل. وهذى هى وظيفة الوقت والمال الذى نساهم به وننفقه ونبذله فى سبيل تعزيز وتقوية المجتمعات أو التجمعات الصغيرة التى ندير أعمالنا داخلها" (بريнан، ١٩٩٤:١١).

إن العلاقة بين الحقوق والمسؤوليات قد تم دراستها والتركيز عليها من قبل براور (١٩٩٣)، عندما قال "عندما نتحدث عن حقوق الإنسان يجب أن نتحدث عن مسؤوليات الإنسان" فليس من الفائدة أن نطالب بحقوق الإنسان إذا كنا لم نستعد لتقبل واجباتنا الإنسانية ".

إن المنظمات لا يمكن أن تكون سياساتها مسؤولة إلا إذا أصبحت الإدارة العليا مثالاً نموذجياً نقتدى به من خلال انتهاج وتوظيف عنصرين من عناصر القيادة الهامة هما:

السلوك والأداء السليم، ومن ثم القدرة على الاتصال والتفاعل مع الآخرين لتطبيق هذا السلوك بشكل صحيح . "إن المنظمات هى جزء من المجتمع، ويجب أن يكون سلوكها مستقيماً. يجب على هذه الشركات أن تأخذ فى الاعتبار آراء ومساهمات الموظفين والعملاء" (ديفيز، ١٩٩٥).

فى تقرير هام كتبه جورج بول (١٩٩٥)، الرئيس التنفيذى لمجموعة غراند مترو بوليتان قدمه إلى جمعية الفنون الملكية قال فيه "إن رجال الأعمال يدركون بشكل متزايد أن تطورهم وازدهارهم مرتبط بشكل مباشر بازدهار وتطور المجتمع الذى يعيشون فيه. فالمجتمع هو مصدر عملائهم وموظفيهم ومموليهم وكذلك وبشكل أشمل حاملى أسهم شركاتهم ومستثمريهم". هذا التقرير ركز بشكل جوهرى على أهمية إشراك العاملين وكل من له صلة بأعمال المنظمة فى اتخاذ القرار واتباع منهج العدل والمساواة فى معاملتهم – فالفكرة الأساسية فى هذا المنهج الذى يسمى (المنهج الشامل) أو منهج الشركة المضمنة للجميع تكمن فى كونه يمنح قيمة وأهمية لجميع العاملين بالمنظمة بها والحاملين لأسهمها والمولين لها والمستثمرين أموالهم فى أصولها دون استثناء. واختتم التقرير بقوله "إن هناك حقائق وأدلة وإثباتات تؤكد أن الشركات والمنظمات التى تعطى أولوية لحملة أسهمها سوف تحقق لهم نتائج أقل فى المستقبل البعيد المدى عن الشركات والمنظمات التى تهتم وتعتنى بجميع من له علاقة وصلة مهما كانت بأعمال الشركة" فى الواقع يمكن القول "إن الفشل فى إعطاء تقدير واحترام لجميع من يعملون بالمنظمة ومن لهم صلة وعلاقة بأعمالها، فإنهم فى الواقع يهيئون لظروف الفشل التى تساعد فى إخفاقهم فى أداء أعمالهم وواجباتهم بشكل سليم" (بليندر، ١٩٩٥).

إن المسؤولية الشخصية تبدأ من فهم الذات، التى تعتبر ذات أهمية بالغة وحاسمة إذا كنا نرغب فى إدارة ومعالجة نقاط ضعفنا وتقوية نقاط قوتنا. "فنحن جميعاً بحاجة إلى أن نتعرف على التزاماتنا ومسؤولياتنا ونقبل هذه الالتزامات التى تتناسب مع قوانين المنظمات التى نعمل بها، ومن ثم نقاوم أى إغراءات تقدم لنا لنسىء استخدام مواقعنا فى السلطة أو خيانة الثقة التى أعطيت لنا" (تام، ١٩٩٥). يمكن أن تضاف مسؤولية القائد أيضاً تجاه العملاء والممولين، ويكون ذلك متزامناً ومتوافقاً مع المنهج الذى تم شرحه وتوضيحه سابقاً.

وقد علق بهذا الصدد جون نيفن الرئيس التنفيذى لشركة فيرستون قائلاً "إذا أردت أن تجعل الإنسان يخرج عن طوره، فإن أسهل طريقة لعمل لذلك هو أن تمنحه إحساساً قوياً

وعميقاً بأن عليه مسؤولية كبيرة ولكن دون أن تكون لديه سلطة " (ستيوارت، ١٩٨٩). وهذا التعبير هام للسياسات المرتبطة بإيداع السلطة فى يد شخص معين، وإن الإهمال فى هذا المجال هو مصدر رئيسى من مصادر الضغوط النفسية والعملية فى المنظمة.

إن ما يمكن استنتاجه من هذا التحليل هو أن السلطة الأكثر فاعلية على المدى الطويل، هى تلك التى تهتم بالمسؤولية. فالعلاقة بين السلطة والمسؤولية يمكن أن تقوى من خلال التأكيد على أن جميع من له علاقة بالمنظمة يشترك فى إجراءات اتخاذ القرارات التى تصدر فى هذه المنظمة.

الخطوة التالية هى دمج وربط ماتم مناقشته فى موضوع السلطة والمسؤولية بالقيادة. ولكن قبل أن نبحث طبيعة الصلة بين السلطة والمسؤولية والقيادة، لابد أن نؤكد على أن المنهج فى هذا التحليل (المنهج الذى يؤكد على اشتراك كل من له علاقة بالمنظمة فى اتخاذ القرار) لا بد أن يؤمن الأشخاص الذين تبنوه به بشكل قوى. ففاعلية نتائج هذا المنهج يجب أن تحرص وتهتم بالجانب الإنسانى والروحى أكثر من تركيزها أثناء التحليل على التباهى بأن النتائج تمت باستخدام وتوظيف أحدث التقنيات العلمية.

القيادة:

إن كثيراً من وجهات النظر التقليدية عن القيادة تتضح من الاقتباس التالى من فان ماورك (١٩٩٤):

"إن العديد من القادة تستحوذ عليهم نزعة السلطة قبل تسلُّمها. فالسلطة تمثل لبعض القادة علاجاً أو مخدراً، والبعض الآخر تمثل لهم مصدراً من مصادر السحر والافتتان. فى الفصول الأولى من هذا الكتاب، ناقشت مصادر سلطة القائد، ولذلك قد يكون من الغريب أن الفكرة الأساسية فى هذا الفصل هى توزيع السلطة والتنازل عنها للآخرين. ويجب أن يفهم، على أية حال، أن فكرة توزيع السلطة لأى قائد هى مطلب وواجب علينا تنفيذه كقادة إذا أردنا أن نصبح قادة فاعلين فى مجال الأعمال، وأن السلطة كذلك هى فرصة متاحة ومفتوحة لنا علينا أن نعلمها للآخرين. فنحن – القادة – الذين نوجد ونبتكر معظم القيود والعوائق على موضوع توزيع السلطة .. وكذلك نحن الذين نصنع القيادة. فالقائد الذى يتشبث بالسلطة بقوة والذى يخاف من أن يتنازل عنها أو عن جزء منها للآخرين، هو فى الواقع غير صالح للقيادة. ففى مجال الأعمال، فإن هذا الشخص

سيصبح مع مرور الوقت قائداً غير فاعل وفى النهاية سيرغم على ترك منصبه القيادى، أما فى السياسة، فإن علاقة القائد بالسلطة هى التى تحدد الفرق بين القائد الشرعى/القانونى والقائد المتسلط غير القانونى (ص١).

ولفهم هذا الرأى بشكل مبسط، فإنه يمكن القول إن الأفراد والمنظمات التى تخضع لسلطة مطلقة يمكن أن تحقق النجاح على المدى القصير، ولكن الحقائق تؤكد بشكل متزايد وبما لا يدع مجالاً للشك أن هؤلاء - يحملون بذور نهايتهم وتدمير أنفسهم". فكل من القيادة والسلطة يمكن النظر إليهما على أنهما تمثلان نموذجاً من الثقة والمصداقية، فإن لم يستخدم القادة سلطانهم بشكل مسؤول (واقتنع الناس بالفعل أنهم يمارسون سلطاتهم بشكل مسؤول) فإن هذه السلطة سوف تنتزع منهم بالقوة وتوزع على ناس آخرين وتودع إليهم بشكل أو بآخر).

البديل الآخر للقيادة هى القيادة الخادمة التى تحدد معنى القيادة بـ "استخدام وتوظيف المهارات والمواهب من أجلنا جميعاً وباسمنا جميعاً لتعطينا نموذجاً يقوينا ونقتدى به". وهذه العبارة هى صدى لمقولة روبرت غيرن لايف الذى تساءل "هل هؤلاء الأشخاص الذين قدمت لهم الخدمة ينمون كأشخاص، هل هم كذلك عندما تقدم لهم الخدمة هل هم يصبحون أكثر رضاء ومقدرة وحكمة وحرية أكثر من لو أنهم كانوا مستقلين وأصبحوا خادمين ومسؤولين ومعتمدين على أنفسهم" (دى شانو، ١٩٩٥).

إن العلاقة الوثيقة بين القيادة والسلطة تم توضيحها من قبل كيتس دى فريز (١٩٩٣) عندما قال:

"إن القادة الحقيقيين هم الذين يستطيعون أن يوحدوا أقوالهم بأفعالهم وأن تكون أعمالهم انعكاساً لردود أفعال الآخرين، القادة هم الذين لديهم المعرفة الذاتية ليدركوا تقلب وتعاقب السلطة وتغيير ظروفها. إن القادة الحقيقيين هم الذين لا يمكن إغراؤهم واستمالتهم بالأجراس النفسية التى بداخلهم والتى توحى لهم بأن ما يملكونه من السلطة هو فى النهاية قوة وسلطة مطلقة فى أيديهم. فالقادة العظماء هم الذين سيتذكرهم الناس ويكنون لهم كل التقدير والاحترام والمحبة. فهم سيكونون قادرين بحق على التعامل مع تقلبات الظروف المحيطة بالسلطة، وسوف يقودون حياة خلاقة ومنتجة" (ص ٢٢٤).

وليس من الصعوبة أن تتعرف على العلاقة بين السلطة ومفاهيم المنظمات ذات البيئات التعليمية التى وصفها كونغر (١٩٨٩) حينما قال:

"إن المنظمات الفاعلة تحمل القادة مسؤولية تطوير جميع العاملين ... فمنح السطة للآخرين تعرف على أنها الإجراءات التى يتم بموجبها تمكين العاملين وحفزهم وزيادة فاعليتهم من خلال التنازل عن السلطة لهم ... وعليه فإن من مسؤولية القائد أن يتبادل التعاون والمساعدة مع موظفيه حتى يصل كل منهم إلى أقصى درجات الفاعلية والعطاء" (من ص ١٧١ إلى ص ١٧٢).

إن هذا الأسلوب الإيجابى فى تفويض السلطة وإيداع جزء كبير منها فى الآخرين، مع الاهتمام ضمناً بمساواة السلطة مع المسؤولية يمنح فرصة عظيمة لتجنب القيود التى تفرض عادة على تفويض السلطة التى تم إيضاحها سابقاً.

إنه من المفيد، على أية حال، أن ندرك "أن الحكم الأخير على القادة لا يستند فى الغالب إلى كيف تمكن هؤلاء القادة من الوصول إلى السلطة، وكيف يستخدمونها، ولكن المهم هو كيف يتخلون عنها ويفوضونها للآخرين". (سونينفيلد، ١٩٩٥). وهذا التعليق يعكس بشكل كبير كيف يفسر ويتعامل معظم السياسيين مع السلطة التى بأيديهم. فى النهاية يمكن القول إن القيادة تهتم بمدى قدرة القائد على إدارة مصالح جميع من له علاقة بأعمال المنظمة مثل المساهمين والموظفين والممولين وربط ذلك بمصالح المنظمة طويلة الأجل. فوظيفة القائد هو أن ينهج سلوكاً فاعلاً ومسؤولاً يكون لصالح ولخدمة من يقودهم. وهذا يعكس بالفعل بشكل أساسى المعنى الحقيقى للقيادة الخادمة، وهو المنهج الذى يمكن أن يطلق عليه منهج الثقة بالقائد.

إن جوهر فلسفة القيادة الخادمة تعتمد على الأفكار الأساسية التالية:

– أن نتعامل مع الناس ومع أعمالهم ومصالحهم بشكل جاد. فالقائد الخادم ينظر إلى الناس ويقيمهم على أساس أن لهم قيمة مرتبطة بذواتهم وبحقوقهم كأفراد. فمن وجهة نظر غريبن لايف، فإن إعطاء قيمة للناس العاملين تتطلب تطبيق واستخدام أخلاق وقيم عمل جديدة: هو يقول "يجب أن يقتنع الموظف أن العمل الذى يؤديه له معنى وقيمة لكى يقدم هذا العمل أو تلك الخدمة إلى العميل بشكل فاعـل".

– يجب على القادة أن يصغوا لموظفيهم وأن يتعلموا منهم وأن يستمدوا مدخلات ومعطيات قراراتهم من موظفيهم.

إن الهدف الرئيسى لمهمة القائد الخادم هو أن يدمج جميع رغبات المجموعات العاملة معه، ثم يعبر عنها بصراحة، ثم ينميها بأقصى ما يستطيع من قدرة وفاعلية. "إن القادة (الخادمين) الحاليين ليس لديهم جميع الإجابات، ولكنهم يعرفون جيداً كيف يطرحون الأسئلة الصحيحة".

فى الواقع العملى، تركز إجراءات القيادة الخادمة على أهمية تكوين وتحقيق المشاركة والإجماع فى الرأى، فهى تركز على الرأى الجماعى. يمكن لهذا الإجراء أن يستهلك وقتاً لتطويره، ولكن بمجرد تكوين هذا الإجراء، فإن هناك حقائق مذهلة تؤكد أن الإجماع فى الرأى بين العاملين وقائدهم يمكن أن يحقق التزاماً جماعياً بأهداف المنظمة، الأمر الذى يعتبر بلا شك عاملاً قوياً ومؤثراً ومفتاحاً لتحسين الأداء. فهناك رأى شائع بأن نجاح الإستراتيجيات يعتمد بشكل حاسم على التغيير الفاعل فى نمط القيادة.

– القادة الخدميون يوفقون بين الأفكار المتعارضة. فهم يديرون أعمالهم بانفتاح، ولديهم الرغبة فى تحمل مسؤولية أخطاء العاملين، ويهتمون بإجراءات التعلم والتدريب. إن بيئة العمل التدريبية/التعليمية تشجع على أن ننقل ما نعرفه ونعلمه إلى الآخرين / الموظفين. فهى تعتنى بتزويد الموظفين بالسلطة المستمدة من المعرفة، بدلاً من أن يحتكر القادة المعرفة معتمدين على مقولة "إن المعرفة هى سلطة وقوة" أو التمترس خلف سلطة المعرفة.

– القادة الخدميون يتميزون بعدم حب الظهور والمباهاة وإبقاء أنفسهم بعيدين كل البعد عن الأضواء. فهم يركزون على مصالح ورغبات الجماعة ككل وليس على مصلحة وأهداف القائد، أنهم يؤمنون بقيمة التواضع ويتبنونها كأسلوب لمزيد من التعلم. هم بكل تأكيد لا يسعون إلى الحصول على مزيد من السلطة ذاتها، هم يهتمون بشكل أكثر بأن تكون نتائج أعمالهم فاعلة ومفيدة لأهداف المنظمة بدلاً من التركيز على ما يمكن أن يحققوه لأنفسهم شخصياً من منافع من هذه النتائج.

– القادة الخدميون يعتبرون أنفسهم وكلاء مسؤولين عن أعمال الآخرين. فهم يعتقدون بشكل قوى أن السلطة التى بأيديهم قد أودعت من قبل الآخرين. وهذا الاعتقاد والإيمان يدفعهم لأن يتعاملوا مع السلطة على أنها مسؤولية تجاه الآخرين بدلاً من كونها سلطة على الآخرين. كما أنها تشجع على إجراءات اتخاذ القرار بعيد المدى.

– القادة الخدميون يعتبرون أن القيادة مسؤولية الجميع. فهم يكشفون أخطاءهم قبل أن يواجهوا أخطاء الآخرين. فالتدريب يجب أن يُكَّون لهم أفكارهم الخاصة، ولكنهم فى الوقت نفسه بحاجة إلى أن يعترفوا بأن كل شخص فى المنظمة يمكن أن يكون له أو لها رأى أيضاً. وبناء على ذلك، فإن دور القائد يبدأ فى دمج هذه الرؤى معاً. فهناك نظريات هامة ترى أن الدور الرئيسى للقيادة يكمن فى "إدارة قيم المنظمة" – وكلمة إدارة هذه يجب أن تفسر بكل ما تحمله هذه الكلمة من معنى. كما أن أسلوب القيادة الخدمية يركز أيضاً على أهمية العبارة القديمة التى تقول "ليس مهماً ما تقول، ولكن المهم هو كيف تنفذ ما تقوله" فالمنظمات والأفراد الذين لا يطبقون ما يقولونه وما يبشرون وينصحون به ويقترحونه، ينهجون إستراتيجية عالية المغامرة سوف تقودهم إلى كارثة.

ولقد لخص جون روزينبلوم عميد كلية إدارة الأعمال فى جامعة فرجينيا ذلك بقوله "إن القيادة الخدمية فى عمقها وفى أدق معانيها تعنى الانفتاح والوضوح مع الآخرين، والقدرة على الاستماع إليهم، والتحدث بطريقة تجعل العاملين يقتنعون بالمشاركة الجادة فى الأداء ويساهمون بجميع القرارات والبدائل التى ينبغى عملها. فالقيادة الخدمية تشجع بشكل إيجابى على المشاركة والالتزام، ولا يوجد أفضل من أسلوب القيادة الخدمية لتطوير وتحسين أداء عمل المنظمة".

إن العلاقة بين القيادة والسلطة والمسؤولية وبين ما أوضحه وأورده غرين لايف فى أسلوبه ومنهجه تم توضيحه أيضاً من قبل كل من بينى ووليام (١٩٩٧)، اللذين استنتجا من دراستهما:

"أن العنصر المتناقض فى موضوع القادة يكمن فى أنهم كلما تنازلوا عن شىء من سلطاتهم للآخرين، أصبحوا أكثر قوة، بدلاً من فرض رغباتهم وإراداتهم بالقوة على الآخرين، فهم يعملون كنماذج عمل من خلال أدائهم الفعلى المدعم بالحقائق، حيث إن أقوالهم تتطابق تماماً مع أفعالهم. فأسلوبهم القيادى يصبح أكثر إغراء للالتزام به من قبل اتباعهم. فالموظفون الذين يعملون معهم يشعرون بالرغبة فى الاستجابة الإيجابية لقادتهم؛ لأنهم يشعرون بأن على عواتقهم مسؤوليات أكثر وأن التزاماتهم زادت تجاه أعمالهم وأن إنجازهم لأعمالهم قد تضاعف، كل ذلك انعكاس إيجابى لسلوك قائدهم".

كثير من الناس يعتقد أيضاً أننا نحاول بالفعل إعادة اكتشاف المبادئ والقيم القديمة للقيادة. فعلى سبيل المثال قال لاوتسو قبل أكثر من ألفى عام " إن أفضل القادة هم القادة الذين لا يلاحظ الناس وجودهم. أما من يأتى فى المرتبة الثانية من القادة فهم الذين

يحترمهم الناس ويقدرونهم، أما القادة الذين يلونهم، فهم القادة الذين يخافهم الناس، أما آخر القادة فى القائمة فهم الذين يكرههم الناس ويحتقرونهم. وعندما تنجز المهام فى بيئة تتسم بقيادة فاعلة يقولون الناس نحن الذين أنجزنا العمل بأنفسنا. إن القائد الحكيم والعاقل لا يهتم بتجميع خيوط النجاح فى يده وحده؛ فالقائد المتميز هو الذين يساعد الآخرين ليكتشفوا طرقهم إلى النجاح. هناك طرق عديدة لتنفيذ ذلك. إن مشاركة النجاح مع الآخرين يعتبر نجاحاً فى ذاته. إن المبادئ التى تقف خلف كل ما تم إنجازه وصناعته فى هذه الحياة تعلمنا أن المنفعة الحقيقية ومشاركة الآخرين بها سوف تسعد كل شخص ولن تقلل من قيمة أى شخص. إن القائد الحكيم العاقل يدرك تمام الإدراك أن الفائدة التى تعود من أداء العمل تظهر بشكل طبيعى من هذا العمل" (هيدير، ١٩٩٥).

لم يناقش أحد موضوع القيادة فى السنوات الأخيرة وإعادة النظر فى محتواها مثل ما فعل روبرت غرين لايف. إن استخدام أسلوب القيادة الخادمة لن يجعل الشركات تؤدى أعمالها بشكل أفضل فحسب، بل إن هذا التطبيق لأسلوب القيادة الخادمة سيساعد العالم أجمع لأن يكون مكاناً أفضل للحياة البشرية. وهذا بلا شك هو الهدف الذى نسعى إليه على المدى الطويل والنتيجة الطبيعية لهذا الهدف.

التعلم:

من الضرورى أن ندرك فى هذا السياق أن هناك اهتماماً متزايداً بالتعلم الفاعل كعامل نجاح فاعل وحاسم فى جميع منظمات الأعمال، وأنه أيضاً من المهم للغاية أن نؤكد على أهمية تنامى الدور الذى يمكن أن يقوم به النهج التعليمى فى المنظمات. وقد قال زوبوف (١٩٩٨)، "إن التعلم الجديد هو نوع من أنواع قوة العمل. فهو قيمة مضافة للعمل. فلم يعد بالإمكان الفصل بين النشاطات التعليمية التى تحدث فى قاعات الجامعات والمعاهد التدريبية والعلمية وبين ما يحدث فى محيط العمل ... فالتعلم أصبح جوهر النشاط الإنتاجى للإنسان" فكلما كان هناك تحديث وتغيير فى مجال العمل، كان هناك حاجة متزايدة للتعلم وإعادة هيكلة العمل بشكل صحيح. إذا كان معدل التغيير أعلى وأسرع من معدل التعلم الفعال فى المنظمة، فإن هناك فرصة ضعيفة للغاية للحكم على هذه التغييرات على أنها تمثل تطورات وإنجازات حقيقية. وحسب الفرضية البديهية لريغ ريفان الذى قال "إذا أرادت منظمات الأعمال أن تبقى وتستمر فى إدارتها، فإن معدل

التعلم فيها يجب أن يكون متساوياً أو يفوق معدل التغيير الذى يحدث فى بيئتها". ونظراً لحجم التغيرات الهائلة التى تحدث فى العالم اليوم، فإن إجراءات وسياسات التعلم أصبحت أكثر أهمية وضرورة وتحدياً لنا جميعاً سواء كنا أفراداً أو منظمات.

إن التطوير المستمر المستمد من التعليم يعنى الاعتراف بالحاجة إلى الأفكار والآراء الجديدة، ثم تحديد الأفكار التى تكون لها علاقة بمستقبل المنظمة، ثم مناقشتها فى مجلس الإدارة أو أى هيئة إدارية مخولة لاتخاذ القرار فى المنظمة نيابة عن الموظفين، بعد ذلك تنفيذ هذه الأفكار بشكل فاعل. يجب على المنظمة أن يكون لديها القدرة على التعلم إذا أرادت أن تكون فاعلة فى نشاطاتها. إن أعظم ميزة لقيمة تواضع قيادة المنظمة تكمن فى كونها توفر أساساً فاعلاً للتعلم، فهى تحقق وتوازن بين الرضاء الذاتى والتكبر، وهما أقوى معوقات التعلم. فأحد التحديات المتناقضة التى تواجه القائد الحكيم فى هذا العصر هو كيف يتجنب أن يكون راضياً عن وضع شخص ما وهى مشكلة شكلت حديثاً صعوبات فى بعض قطاع الأعمال فى اليابان.

يعرف كل من نوناكا وتاكيوشى (١٩٩٥)، المعرفة التنظيمية بقولهما إنها "قدرة وإمكانية الشركة ككل على خلق معرفة جديدة، ثم بذر ونشر هذه المعرفة فى كل أرجاء المنظمة، ثم تجسيد هذه المعرفة فى منتجات المنظمة وخدماتها وفى نظامها" فهذه المقولة تؤكد على أهمية الفكرة التى تقول "إن المنظمات التى يمكن أن تتفوق فعلاً فى المستقبل، هى المنظمات التى تكتشف كيف تحث موظفيها على الالتزام والاهتمام بالتعلم وتستخرج منهم كل إمكانياتهم المعرفية على جميع المستويات فى المنظمة" (سيتجى، ١٩٩٠).

إن المنظمة المتعلمة أو القابلة للتعلم لا تقتصر على الفكرة المتميزة التى تجعل من التعلم محور الإجراءات والسياسات فى المنظمة. فهناك العديد من المفكرين والمهتمين بهذا الموضوع مثل بيتر ووترمان وآخرون (١٩٨٢) يركزون أيضاً على عناصر أخرى مثل التطبيق الشامل للتعلم والمسؤولية. "فهم يرون أن الشركات المتميزة والمتفوقة هى التى تتبنى التعلم بشكل مستمر، وتصبح من مسؤولياتها". فالتجارب والتعلم هما فى صميم اهتمام كل من بيتر ووترمـــان، إلا أن وضع خطط وتنظيم لكيفية تعلم المنظمات لم يتم مناقشة بعمق والاهتمام به بشكل جدى إلا مؤخراً.

فإذا كان هناك إحساس بالمسؤولية وتركيز فعلى وجاد على أهمية التعلم فى المنظمة، فسوف يكون هناك تعاطف طبيعى واستجابة تلقائية لإجراءات العمل مثل التقويم العالى - وهو عكس ثقافة فرض سيادة السلطة والقوة على الموظفين التى تطبق غالباً أنظمة التقويم البيروقراطية التقليدية فى محاولة لفرض السيطرة والتحكم فى الإدارة. وليس غريباً أن نجد أنه من النادر جداً أن يحقق هذا الأسلوب النتائج المتوقعة منه.

الاستنتاج الذى يمكن أن نصل إليه فى هذا المقام هو أن إمكانية التغيير مرتبطة بشكل مباشر بالقدرة على التعلم، وأن القدرة على التعلم، سواء كان تعلم أفراد أو منظمات أعمال، مرتبطة بشكل مباشر بالقدرة على أن نعمل بشكل مسؤول على جميع مستويات الأعمال فى المنظمة.

إن أسلوب العمل الذى تحركه السلطة وليس المسؤولية هو أسلوب يعمل وفق نظرية قصيرة المدى، فى حين أن أسلوب العمل الذى تحركه المسؤولية يهتم بالقضايا الطويلة المدى. ولذلك نجد أن هذا الأسلوب يحقق توازناً فاعلاً وتوفيقاً لكل من له مصالح مرتبطة بأعمال المنظمة، الأمر الذى بدوره يحقق النجاح المستمر والطويل المدى للجميع. فهذا الأسلوب يوفر البيئة العملية المناسبة التى تشجع الابتكار والاختراع، وأن الفشل فى المحاولة هو فرصة من أجل التعلم وليس ذريعة لإيقاع العقاب على الإنسان. فى الواقع إن المسؤوليات سوف تحقق ثمارها وتصبح إيجابية فى العمل إذا كانت مدعومة بجميع مظاهر الأساليب التعليمية فى مجالات الحياة بما فيها العمل. ولكن لسوء الحظ، فإن تحمل المسؤولية والتعامل معها باقتدار وحكمة وتعقل، ومعرفة كيفية استعمالها وتطويرها وصقلها فى نفوس الآخرين شىء نادر.

إن ثقافة السلطة والقوة مستمدة بشكل مباشر من البيئة الملغمة والمليئة بالتنافس - فهى خارجياً مستمدة من المنافسين، وداخل المنظمة مستمدة من زملاء العمل، ففى ظل هذا النوع من الثقافات والبيئات التنافسية ينظر إلى المعلومات على أنها سلطة وقوة، ولذلك نجد أن الناس يركزون فى الغالب على بناء أنفسهم من خلال الاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم فقط كأسلوب وكمورد فاعل يساعدهم على تسويق أنفسهم، بدلاً من إشراك الآخرين فى هذه المعلومات من خلال اتباع أسلوب فرق العمل.

وبناء على ما ذكره بيرشال وليون (١٩٩٥)، فإن "السلطة فى المنظمات تعتمد على تحديد الناس الذين يجب إشراكهم فيها. إن القدرة على الحصول على المعلومات تعتبر

عاملاً حاسماً للأفراد المسؤولين عن إدارة أعمال المنظمة. فالأنظمة الإلكترونية تساهم فى نشر المعلومات داخل المنظمة بشكل واسع وسريع وبتكاليف قليلة". وبناء على ذلك، فإن ما يمكن استخدامه من المعرفة، سواء أكانت هذه المعرفة منتشرة بشكل كبير داخل المنظمة أو تقتصر على فئة قليلة، يمكن أن تشكل مؤشراً هاماً لما إذا كانت المنظمة أو الأفراد يعملون بدافع المسئولية أو السلطة والنفوذ. إن كلاً من التقنية الحديثة وأساليب الإدارة الفعالة يتطلبان مواقف إيجابية محددة تجاه السلطة والمسؤولية لكى يتم إحداث تغيرات جذرية فى المستقبل.

إن المنهج المسؤول فى التعلم مقترن مع التعلم من أجل ممارسة الإدارة بمسؤولية عالية شرط أساسى لأى منظمة تسعى لتحقيق تعلم فاعل أو أن توفر بيئة تعليمية فاعلة لها. إن بيئة العمل التى تسود فيها قيمة التعلم هى تلك التى تنتقل فيها المعلومة والمعرفة بسرعة، وهى البيئة التى تنتشر فيها قيم دعم وتزويد الآخرين بالمعرفة، بدلاً من أن تستحوذ على عقول الإدارة الفكرة التى مفادها أن "المعرفة هى سلطة وقوة ونفوذ". من ثم يحتفظون بها لأنفسهم. إن نموذج المنظمات المتعلمة أو المعلمة لا يمكن أن يتحقق دون أن يكون هناك اهتمام بالغ من الإدارة بالعاملين. ولذلك، فإنه من غير المتوقع "للمنظمات المعلمة" أن تؤدى أعمالها بشكل فاعل إذا كانت ثقافة العمل بها تستمد من تركيز السلطة وعدم نشر المعرفة. ونفس المنطق يمكن أن ينطبق على البرامج التى تساهم فى تزويد الموظفين بالمعلومات والصلاحيات.

إن الطريقة التى تمارس بها السلطة فى المنظمة يمكن أن يكون لها تأثير بالغ الأهمية فى إجراءات اتخاذ القرار. ففى ثقافة الغرب الإدارية، عند مواجهة أزمات وأخطار وكوارث معينة، اعتاد القادة أن يبحثوا عن المسؤول ليلقوا عليه اللوم، أو فصل الشخص المتسبب فى مثل هذه الواقعة من عمله، ثم يتظاهرون أن المشكلة قد حلت. وهذا الإجراء هو عكس التقاليد اليابانية فى الإدارة التى تركز على محاسبة المدير التنفيذى الذى يخطىء أو يفشل موظفه فى أداء عمله بشكل سليم. فهذا الأسلوب اليابانى يشجع على أن نبذل الجهود ونركز الانتباه على كيفية تطوير أداء الموظفين الذى بدوره سوف يحث وينمى الولاء والاحترام للعمل. ولأن القادة فى اليابان مسؤولون مسؤولية مباشرة عن سلوك وطريقة أداء موظفيهم، فإن لديهم الرغبة الشديدة ليتأكدوا بالفعل أن موظفيهم لا يفشلون أو يقصرون فى أداء أعمالهم أو أن يرتكبوا أخطاء خلال تنفيذ هذه الأعمال. فهم لذلك لديهم حوافز معنوية قوية لأن يزيدوا من نقل المعرفة والمهارة إلى الآخرين. وهذا

الأسلوب يولد دائرة مليئة بالمعرفة والأخلاق والاستقامة ويثرى بيئة العمل لهذه القيم السامية التى تساعد على الإنتاج وعلى الولاء، أما فى بيئة منظمات الأعمال الغربية، فإن الوضع فى الغالب يعمل بعكس ذلك، فهو يقود إلى دائرة التراجع والانهيار.

من الناحية النظرية، هناك أسس ومنطلقات تدعم الرؤية القائلة إن النساء لديهن سمات أنثوية وغرائز فطرية تقودهن ليكن أكثر مسؤولية من الرجال، وهن، بناء على ذلك يصبحن أكثر تقبلاً وانفتاحاً للتعلم وأكثر تركيزاً على أهداف المستقبل من زملائهن الرجال الذين تدفعهم تقليدياً عقلية السلعة والنقود بدلاً من المسؤولية. يجب، على أية حال إجراء مزيد من البحوث والدراسات فى هذا الموضوع حتى نتأكد من أن هذا الاختلاف بين الرجال والنساء فى نظرتهم إلى موضوع علاقة السلطة بالقيادة موضوع هام بالفعل. كذلك من المهم أيضاً أن نجرى دراسات فى هذا الموضوع على الاختلافات الأثنية والقومية العرقية بين الناس.

فى الختام يمكن تلخيص التحليل الذى ورد فى هذا الجزء بالقول إنه تحليل يدور حول موضوع القيادة وعلاقتها بالمسؤولية - فهل يجب أن نتعامل مع القيادة على أنها فرصة لنتعلم كيف نوظف المسؤولية لخدمة القيادة بدلاً من أن نتعامل مع القيادة من خلال المنظور التقليدى الذى يتعامل معها ويمارسها على أنها مجرد أدوات للتحكم فى الآخرين. ولكى نحقق تقدماً فى هذا المجال، يجب علينا أن نفكر ونبحث حتى نولد أفكاراً جديدة وإيجابية فى هذا المجال (ونطور من فاعلية الأفكار القديمة) حيث نساعد على تعلم أسلوب القيادة بأسلوب مسؤول وذلك من خلال تغيير المنهج للقيادة الذى يستند إلىْ القوة وتحويله إلى اتجاه أكثر إيجابية يكون تركيزه الرئيسى هو ممارسة القيادة وفق نطاق ومضامين المسؤولية. وفى هذا الإطار، فمن المهم أن ندرك أن "التصحيح السياسى" والمحاولات التى ستبذل لحل مشكلات الفروقات الجنسية (بين الرجل والمرأة) والعرقية، يمكن أن تقلل من إساءة استعمال السلطة، وسوف تساعد وتحث على استخدام السلطة بشكل مسؤول. يضاف إلى ذلك، دور الأخلاق والسلوك الأخلاقى من قبل الأفراد والمنظمات، حيث يجب عليها غرس قيم المسؤولية بدلاً من السلطة خلال ممارسة القيادة.

وفى النهاية يمكن القول إن العلاقة الأساسية والهامة بين المسؤولية والقيادة والتعلم يجب الاعتراف والاهتمام بها بشكل شامل وواسع إذا كنا نريد أن نحقق التقدم للمجتمع للعقود القادمة. ولكن ماذا يجب علينا عمله فى هذه الحالة؟ فى هذه المرحلة، يجب علينا

فى البداية أن نركز على أهمية هذه العلاقات فيما بينها لغرض تهيئة الأرضية الخصبة لغرس بذور هذا العمل. ولكن هذه البداية فقط. وقد علق على هذا الموضوع أحد المختصين بشكل مباشر وهادف عندما قال "إن الدور الأساسى والميسر الذى يمكن أن يقوم به القادة بهذا الصدد يكمن فى توفير البيئة الإدارية الصحيحة التى تشجع على التعلم، ويرصد مكافآت وحوافز لهذا الغرض، ثم جعل قيم هذه العمل تنتشر وتنساب بحرية تامة داخل أروقة المنظمة (غارات، ١٩٩٠).

تفويض السلطة:

يعنى مصطلح تفويض السلطة بشكل جوهرى نقل صلاحيات اتخاذ القرار ومسؤولياته من الرؤساء إلى الموظفين. وقد عرف بووين ولالير (١٩٩٢) هذا المصطلح بقولهم:

"إن مفهوم تفويض السلطة يركز على أهمية وضرورة إشراك الموظفين من قبل الرؤساء بالمعلومات والمعارف التى لديهم والتى تجعلهم يفهمون أعمالهم ويساهمون فى تنفيذ أداء المنظمة بشكل أفضل، ومكافأة العاملين بناء على معيار الأداء العام للمنظمة، ومنحهم السلطة ليتخذوا قرارات يمكن أن تؤثر فى أداء ونتائج المنظمة" (من ص٣١- إلى ص٣٩).

يقول فورد وفوتلر (١٩٩٥) إن أصعب التحديات التى تواجه تفويض السلطة ربما تكون فى مضامين هذه العبارة:

"... إن على الرؤساء أن يقوموا أنفسهم بشكل متأنٍ ودقيق، ويقيموا كذلك منظماتهم وموظفيهم بالطريقة نفسها. فهل الرؤساء على استعداد فعلاً الآن للتنازل عن سلطة اتخاذ القرار، أو أنهم ما زالوا غير واثقين من إمكانية موظفيهم؟ وهل الموظفون مستعدون أو راغبون فى المشاركة فى برامج السلطة أو أنهم غير مهتمين ولا راغبون فى عمل ومستقبل المنظمة بصفة عامة ولا فى مستقبل أعمالهم الذاتية على وجه الخصوص. ورغم أن هذه الأسئلة من الصعب الإجابة عنها بشكل حاسم ومحدد، إلا أن عليهم - الرؤساء - وضع خطوات عملية للبحث وإيجاد أجوبة عملية لها". (ص٢٧).

إن معظم العوامل الهامة فى نجاح أعمال وسياسات موضوع تفويض السلطة قد تمت مناقشتها. هذه العوامل شملت بشكل أساسى الالتزام والتبنى الحقيقى لمشاريع وبرامج

المنظمات المتعلمة لتوفير بيئة إدارية وتنظيمية تسود بها قيم المسؤولية بدلاً من قيم السلطة خلال القيادة. وينطبق ذلك أيضاً على الكثير من الأدوات والوسائل الإدارية مثل إدارة الجودة الكلية وإعادة الهندسة الإدارية. وإذا لم نتفهم وننفذ بفعالية القضايا المرتبطة بالسلطة والمسؤولية فى بيئة العمل، فليس من المستغرب أن الغالبية العظمى من السياسات والبرامج الإدارية للمنظمات سوف تفشل.

اللغة:

إن واحداً من الأبعاد التى لا يمكن إغفالها بأى حال هو دور اللغة فى التغيير الثقافى والسلوكى فى المنظمة. وكما قال بيرلين (١٩٩٤)، "إن عقول الناس تتشكل من خلال مفردات وسمات اللغة التى يتحدثون بها، وليس العكس - أى أن اللغة ليست مصاغة بعقول الناس الذين يتحدثون بها". إن فاعلية لغة الموظفين الذين يستخدمونها للاتصال فيما بينهم ومع الإدارة تمثل مكوناً أساسياً فى مساعدة المنظمة لتحدد وتفرز أياً من المعرفة التى ستكون مناسبة وفعالة ومقبولة فى علاقاتها. فالعالم يعكس اللغة التى نستخدمها ويتغير كذلك من خلال هذه اللغة. فليس هناك قضايا أكثر أهمية أو وضوحاً أو أنها تشكل مشكلة أكثر من استعمال ألفاظ ومفردات مثل السلطة والمسؤولية. فهناك عدد كبير من العبارات التى يتضمنها مصطلح السلطة / القوة مثل سياسة القوة، السلطة السياسية، إساءة استخدام السلطة، السلطة المطلقة، السلطة للناس، السلطة الضيقة أو المحدودة، صراع السلطة والتوق والتلهف الشديد للسلطة، وتوازن القوى. هل يمكن للأشياء أن تتغير، هل يمكن أن يكون العالم مكاناً أفضل وآمناً لكى نعيش فيه، هل يمكن ذلك؟ نعم، إذا حاولنا وتمكنا بقدر المستطاع من إحلال واستخدام كلمة المسؤولية فى أعمالنا بدلاً من كلمة السلطة أو القوة.

التكامل:

أخيراً، إذا أردنا أن نحسن من مستوى حياتنا فى القرن الواحد والعشرين، يجب علينا أن نهتم بشكل أكثر بمستوى أساليبنا التعليمية فى المنظمة، ونركز على فاعلية استخدام هذا التعلم. فنحن بحاجة إلى أن ندمج ونجمع كل الأفكار التى تم مناقشتها فى هذا الجزء لتشكل مصطلحاً جديداً اسمه إدارة المعرفة.

كيف نتعلم؟ لماذا نتعلم؟ ماذا نتعلم؟ وبعد ذلك، هل نعمل بما نتعلم؟ هذه الأسئلة يجب أن تكون محل اهتمام خاص لكل القضايا المرتبطة بتطوير التعلم والقيادة فى المنظمة للجيل القادم. إنه من المهم للغاية أن نتخلص من فكرنا التقليدى المستحوذ علينا تجاه السلطة وارتباطها بالقوة والتحكم، وتحويل هذا الفكر إلى التعامل مع السلطة على أنها منهج مسؤول لاتخاذ القرار ولإحداث التغيير. وهذه التغييرات التى يمكن أن تحدث فى طريقة تفكيرنا سوف تستفيد منها منظمات الأعمال على المدى البعيد، كما سيستفيد منها أيضاً بشكل كبير الأفراد والمجتمع ككل.

إذا لم يؤخذ فى الاعتبار الأسلوب المتكامل الخاص بالعلاقة بين المسؤولية والقيادة والتعلم والسلطة، فإن المنظمات لن تحقق النجاحات المطلوبة على المدى البعيد. وجوهر محتوى هذا الأسلوب هو استيعاب وإدارة العلاقة بين السلطة والمسؤولية بشكل فاعل. عندما تكون هذه العلاقة معتمدة فقط على المسؤولية، يمكن أن نكون متفائلين حول مستقبل منظمات الأعمال والأفراد ومجتمعنا الذى نعيش فيه.

سيرة المؤلف:

بروس لويد:

هو محاضر رئيسى فى مجال الإستراتيجية فى جامعة سوث بانك، لندن، المملكة المتحدة. وخلال العقد الماضى، كان مهتماً بشكل خاص بالكتابة والتأليف والنشر والبحوث وإلقاء المحاضرات فى قضايا ومواضيع إستراتيجية متعددة ومتنوعة تهم وتؤثر بشكل حاسم فى أداء المنظمة.

منذ أن التحق بالعمل الأكاديمى سنة ١٩٨٩، قدم بروس العديد من الأفكار التطويرية لبرنامج الماجستير لإدارة الأعمال فى الجامعة. أما خبراته السابقة، فتشمل انضمامه لمدة سبع سنوات فى منظمات دولية تهتم بصناعة رأس المال مع شركة التطوير المالى لمجموعة دول الكومونولث، وأعمال أخرى مع آى سى آى - بى إل سى، كذلك له خبرة سابقة كمحلل استثمارى فى مجموعة المدينة، ومدير مصنع لشركة البترول البريطانية المحدودة.

كتب بروس أكثر من مائة مقال وورقة عمل فى مواضيع مرتبطة بالإستراتيجية مثل القضايا الاقتصادية، والإدارة فى ظروف المخاطرة، ويهتم الآن ويركز على مستقبل العمل المكتبى: العمل المرن: العلاقة بين السلطة والمسؤولية والقيادة والتعلم، ودور الحكمة

والعقلانية فى إدارة المعرفة. هو محرر لمجلدين من المؤلفات التى تغطى موضوع التخطيط الطويل المدى، لإنشاء وإدارة المشاريع الجديدة وإيجاد قيم من خلال اندماج الشركات وانفصالها وشراء بعضها بعضاً وتحالفها معاً. يعتبر بروس متحدثاً رئيسياً فى الكثير من المؤتمرات واللقاءات الدولية.

وهو عضو فى جمعية مستقبل العالم واتحاد دراسات مستقبل العالم، وعضو تنفيذى فى جمعية التخطيط الإستراتيجى، وعضو فى هيئة تحرير مجلة التطوير التنظيمى والقيادى والمستقبل. كما أنه أيضاً رئيس المحررين سابقاً لمجلة التخطيط الطويل المدى، كما كان أيضاً محرراً لهذه المجلة.

الفصل الخامس عشر
البدء بذكاء: شرح أهداف التدريب وأدواره

روبرت ويذرسبون:

يعد التدريب موضوعاً جديداً نسبياً فى مجال أعمال القيادات. ولذلك فإن تحديد أهداف التدريب وأدواره بوضوح فى هذا المجال يعد هاماً للغاية للبدء فى هذا التدريب والحفاظ على نجاحه. يستطيع الرؤساء التنفيذيون استخدام التدريب لأسباب عديدة مثل تعلم مهارات جديدة، أو لتحسين فاعليتهم، أو ليمعنوا الانحراف فى الأداء، أو للإعداد للانتقال إلى منصب قيادى جديد، أو أن يكون لديهم أهداف كبرى يسعون لتحقيقها، كأن يكون لديهم أهداف تتعلق بتحقيق نتائج عمل أفضل فى المستقبل. معظم فعاليات التدريب تقوم على العلاقة بين طرفين هما المدرب والرئيس التنفيذى، وهو ما يتم فى العادة خلف الأبواب المغلقة. وكل وضع تدريبى يختلف عن الآخر. إلا أن هناك بعض الفروق التى لابد من توضيحها نظراً لأهميتها.

أبدأ نشاطاتى التدريبية مع عميلى من خلال تقدير احتياجاته فى مجال العمل. وتعتمد درجة التعاون بيننا على مجموعة عوامل موقفية هامة، كأن نبدأ مثلاً بالقضايا المرتبطة بتدريب الرؤساء التنفيذيين[1]، فتحدد معاً أهداف التدريب وأداوره التى تلبى هذه الاحتياجات مباشرة، وأفرق بين أربعة أهداف وأدوار لتدريب القادة، وهذه الأهداف هى:

– التدريب لاكتساب مهارات – وهذا النوع من التدريب يركز على المشروع أو المهمة الحالية للمتدرب.

– التدريب من أجل تحسين الأداء – وهذا النوع من التدريب يركز على فاعلية أداء الشخص لوظيفته الحالية.

(١) استخدم مصطلح "الرئيس التنفيذى" ومصطلح "الزبون" ليعبرا عن نفس المعنى ويعطيا نفس الدلالة، لأن كليهما يشيران إلى الشخص الذى يتلقى التدريب، وهذا يميزهم عن "العميل" و "الزبون" الذى تتعاقد معه المنظمة لتقدم له خدمات مقابل أجر. كما أنى أهتم هنا بشكل رئيسى بالتدريب القائم على شخص لشخص بشكل منفرد فى المنظمات ومع التدريب الرسمى، الذى ينفذ على شكل انعقاد جلسات تدريبية دورية يكون لها نتائج ملموسة ومتوقعة.

– التدريب لغرض تطوير الأهداف العامة للرئيس التنفيذى (الأجندة الخاصة به) – وهذا النوع من التدريب يركز على القضايا الكبرى للعميل، بما فى ذلك تحقيق نتائج عمل أفضل.

– التدريب من أجل التطوير – وهذا النوع من التدريب يركز على المسؤوليات المستقبلية لوظيفة الرئيس التنفيذى وتطلعاته وطموحاته الوظيفية.

إن هذه الفروقات التدريبية الهامة تساعدنا لكى نتمكن من أن نضع معاً خطة تدريبية محددة. إذا لم نتعاون ونحدد معاً (أنا والمتدرب) أياً من الأدوار التدريبية الأربعة التى يجب أن نتبعها كعمل رئيسى لنا، فإنه يمكن أن يكون هناك غموض فى تحديد الأهداف والتوقعات والنتائج من التدريب ولا يمكن لنا أن نعرف ونقدر الوقت الذى سيحتاج إليه التدريب ولا مقدار الجهود التى ستبذل أثناء تأديته. إذا لم نتفاهم معاً ونتفق على واحد من الأدوار الأربعة التى سيتم التدريب عليها، فإنه من الصعب للغاية قياس الأهداف والتقدم أو التطور الذى نحققه أثناء التدريب. لقد وجدت مع زملائى المدربين أن هذا التوجه والمسار التدريبى يمثل إطار عمل ومرجعية نظرية لمعالجة قضايا عملية مختلفة تتطور وتتغير باستمرار، ويمكن أن تحدث وتؤثر فى العلاقات التدريبية.

هذا الفصل يشرح هذه الموضوعات من وجهة نظر التدريب التطبيقى للرؤساء التنفيذيين التى استخدمتها واستخدمتها المنظمة التى أعمل بها. أبدأ هذا الفصل بتحديد المعنى العملى لتدريب الرؤساء التنفيذيين، ثم أقدم عرضاً مختصراً (لنموذج التدريب المتصل) الذى تم توضيحه قبل قليل فى أربع نقاط. ثم بعد ذلك أناقش بعض التطبيقات العملية لتدريب الرؤساء التنفيذيين.

ما وراء المعنى الحرفى للتدريب:

إن التدريب مصطلح حديث له عدة معانٍ مختلفة فى دوائر الأعمال. فالبعض يعتقد أن التدريب هو جزء من مسئوليات الرئيس أو المدير كأداة لتطوير أداء الموظفين العاملين معه، ويكون ذلك فى الغالب مرتبطاً بنتائج التقويم السنوى لأداء العاملين. والبعض الآخر يرى أنه نوع من الجهود التى يبذلها المدير ليعدل ويقوى من سلوك العاملين – وهو أحد المكونات الرئيسية فى إدارة الأداء. إلا أنه ما زال هناك بعض الآراء التى تعتقد أن التدريب هو جزء ونشاط مرتبط ببعض الوظائف الإدارية الأخرى، ويتم تطبيقه على بعض

هذه الوظائف مثل الإرشاد والتطوير الإدارى، وتحسين وتطوير أداء الموظف، وهى كلها يتم تنفيذها والأخذ بها فى مراحل تستغرق وقتاً طويلاً أثناء أداء العمل. يضاف إلى ذلك، أن هناك عدداً متزايداً من الأدبيات الإدارية، انظر (إفيريد وسيليمان، ١٩٨٩م) بالإضافة إلى مقالات علمية صـــادرة عن دور نشر مشهورة، ومواد تدريبية أخرى (وأيضاً استعمال التدريب فى مجالات الرياضة، وفى أداء الصنوف المختلفة، ومجالات الحياة الأخرى). كل هذه المقالات والاهتمامات والجهود جعلت من التدريب كلمة دارجة ومستعملة فى كل مكان.

إن الاهتمام والتركيز الأساسى فى هذا الفصل هو على التدريب الموجه إلى الرؤساء التنفيذيين الكبار والقادة فى منظمات الأعمال، الذى ارتبط موضوعه (التدريب) بتطبيقات هامة تتطور بشكل ملحوظ مثل الاستبانات الإحصائية، وردود الأفعال والآراء وفق النظام الذى يرمز له بـ (٣٦٠) درجة، ودمج التدريب مع أهداف كبرى للمنظمة، وبرامج تطوير القيادة، وتطبيقات أخرى ذات صلة بالتدريب.

تحديد معنى التدريب:

إن الهدف الجوهرى للتدريب هو استخراج واكتشاف أفضل ما لدى الناس من مواهب وقدرات ومهارات. إن الاستخدام الأول لكلمة التدريب فى اللغة الإنجليزية كان يشير إلى المعنى الخاص بالنقل أو بالعمل، ولذلك فإن المعنى الحرفى والأصلى له هو "تحويل الشخص الموهوب من موقع أدائه الحالى إلى موقع آخر جديد يسعى إلى الوصول إليه بحيث يقترن بهذا التحول والانتقال تطوير للمهارات القائمة واكتشاف مواهب جديدة.

وقد اقترحت فى مكان آخر (ويذرسبون، ١٩٩٥) المكونات الرئيسية التالية لتدريب الرؤساء التنفيذيين: العلاقات المهنية الرسمية (بدلاً من الوظيفة الإدارية للتدريب) لتحسين فاعلية الأداء والتعلم من ردود أفعال وآراء الآخرين ومن الخبرات والتجارب السابقة وذلك من خلال اتباع إجراءات وطرق مركزة ودقيقة مرتبطة بالملاحظة والتساؤل والحوار والاكتشاف التى تساعد على التعرف على ثلاث قيم تدريبية محورية وهى: المعلومات القيمة، والقرار الواضح، والالتزام الداخلى (آرغيريز وسشون، ١٩٧٤م).

كما أنى أرى أن تدريب الرؤساء التنفيذيين نوع من السياسات والإجراءات المتقدمة للتعليم الشخصى حيث إن هذا التدريب، (١) يركز على الفرد فقط وذلك نظراً لأن لكل شخص قاعدة معرفية خاصة به، وله نمط تعليمى مفضل لديه، وله أيضاً أسلوب تعليمى

خاص، و(٢) يمكن لهذا التدريب أن يكتشف الجوانب الغامضة فى أداء المدير ومن ثم يغير أسلوبه الشخصى فى الأداء. ولذلك، ولفرض هذا الفصل يمكن أن تعرف تدريب الرؤساء التنفيذيين على النحو التالى:

إن تدريب الرؤساء التنفيذيين هو عبارة عن إجراءات تعلم فعلية تهدف إلى تطوير فاعلية الأداء وتحسين مهارات التعلم. فهذا النوع من التدريب يتضمن علاقات وإجراءات مهنية شخصية مع المتدرب مباشرة ليقدم له معلومات قيمة للغاية، وكذلك خيارات واضحة ومعتمدة على تلك المعلومات، ويهيئ له الالتزام والظروف الداخلية التى تساعد فى أداء هذه الخيارات.

إن إحدى نتائج هذه الإجراءات تكمن فى أن الرئيس التنفيذى يمكن أن ينجز (عملاً أكثر فاعلية) بعد التدريب. النتيجة الأخرى من تدريب القادة تكمن فى أن الرئيس التنفيذى يمكن أن يتعلم بشكل أفضل بعد التدريب، فعلى سبيل المثال، يمكن له أن يطلب معلومات وردود أفعال وآراء العاملين ومقترحاتهم تجاه قضية معينة قبل أن يتخذ قراراً معيناً - وهو أسلوب لم يكن يتبعه الرئيس قبل أن يتلقى هذا النوع من التدريب.

النظرية التدريبية: المتصل التدريبى:

إن البعد الأساسى الذى يمكن أن نميز من خلاله نوعية التدريب وأدواره هو حاجة المتدرب. فهل المتدرب بحاجة إلى أن يكتسب مهارة جديدة، أو أن ينجز عمله الحالى بطريقة أفضل، أو أنه يعد لدور فى المستقبل؟ هل يبحث الرئيس التنفيذى عن مصدر عملى موثوق للتغذية المرتدة؟ فتدريب الرؤساء التنفيذيين يمكن أن يشمل أحد أو كل الأدوار التى تم توضيحها أدناه تحت مسمى (نموذج التدريب المتصل).

التدريب من أجل اكتساب المهارات:

إن كلمة "المهارة" تعنى المهارات والقدرات والآراء التى تؤهل الرئيس التنفيذى لكى يؤدى عملاً فاعلاً. فالتدريب الموجه لاكتساب مهارات يتضمن علاقات ديناميكية فاعلة واتصالاً متبادلاً بين المدرب والرئيس التنفيذى. فالتدريب يختلف عن التعليم الذى يعتمد على أسلوب واحد، وهو من المعلم إلى الطالب، حيث يقدم المعلم المعارف والتعليمات إلى

طلابه. إن التدريب بالمقابل يتطلب القيام بإجراءات دقيقة وجادة من الملاحظة وطرح الأسئلة والاستفسارات للمناقشة والاستنتاج، فجوهر عملية تدريب الرؤساء التنفيذيين هو مساعدتهم، لكى يتعلموا بدلاً من تدريسهم وإعطائهم محاضرات قصيرة خاصة. يجب على المدرب وفق هذه النظرة عندما يعمل فى مجال تدريب الرؤساء التنفيذيين أن يلجأ إلى أسلوب التدريس بشكل أقل، ويبتعد عن إلقاء الأوامر والتعليمات على المتدرب، وأن يركز على عملية الاتصال والمناقشة والتفاعل والتعلم. ويمكن تبسيط هذا الموضوع وتوضيحه على النحو التالى:

(متى) يعقد هذا التدريب:

"عندما يشعر الرئيس التنفيذى أنه بحاجة ماسة لتقوية مهاراته فى ...".

"عندما يعرف الرئيس التنفيذى كيف ينجز المهمة، ولكنه لا ينجزها دائماً بشكل فاعل".

(من) يشارك فى هذا التدريب:

يمكن أن يلتحق بهذا التدريب أى رئيس تنفيذى أو مدير أو شخص يمكن أن يقدم مساهمة فاعلة.

(لماذا) يعقد هذا التدريب:

يعقد هذا التدريب من أجل اكتساب مهارات أفضل. فالهدف الأساسى لتدريب الرؤساء هو تنمية مهاراتهم لأداء مهمة أو مشروع عمل حالى. وهذا النوع من التدريب يتناول فى الغالب مهارة واحدة أو مهارتين.

(ما) الهدف:

الهدف هو أن يعمل الرئيس التنفيذى مع المدرب من أجل:

- تقييم مهاراته الحالية.
- شرح وتوضيح توقعاته ومهامه وأعماله ومشاريعه الحالية.
- وضع خطة لتطوير مهارات معينة.

– تحسين أداء عمل معين.

– تطوير (إلى درجة معينة) قدرات وإمكانيات التعلم إلى درجة معينة لدى الرئيس التنفيذى.

إن التدريب من أجل اكتساب مهارات معينة يستغرق وقتاً قصيراً، فهو يحتاج إلى دورة أو عدة دورات تدريبية على مدى عدة أسابيع أو شهر واحد.

التدريب من أجل التنفيذ:

إن مصطلح "التنفيذ" يستخدم بمفهومه الواسع ليشير إلى كفاءة الرئيس التنفيذى وصفاته التى يمكن له أن يساهم بها فى وظيفته الحالية. فمهمة التدريب فى هذه الحالة "تصحيح الأداء" (أو إصلاحه)؛ لأن أداء الرئيس التنفيذى فى مأزق. فوظيفة التدريب هنا تتضمن التدخل المباشر فى عمل الرئيس التنفيذى لمعالجة المشكلات التى تعترض الأداء والإنجاز الذى يقترن بوظيفته، أو أى مخاطرة يمكن أن تحرف المسار الوظيفى للرئيس التنفيذى عن مسلكه.

(متى) يعقد هذا التدريب:

"عندما يكون هناك ضغوط لتحسين الأداء أو عندما يشعر الرئيس التنفيذى أنه يرغب فى إنجاز عمله بشكل أفضل ..." عندما لا يعرف الرئيس التنفيذى مقدار تأثيره فى ..." عندما لا يكون لدى الرئيس التنفيذى التزام وقدرة كاملة لأداء عمل معين بشكل فاعل".

(من) يشارك فى هذا التدريب:

يشارك فى هذا التدريب الرؤساء التنفيذيون فى المراكز القيادية العليا، والموظفون الفاعلون، والرؤساء التنفيذيون الذين يواجهون صعوبات فعلية فى أداء أعمالهم.

(لماذا) يعقد هذا التدريب:

يعقد هذا التدريب من أجل إنجاز وأداء أفضل. إن التركيز الجوهرى لهذا التدريب هو لتحسين فاعلية أداء الرئيس التنفيذى فى وظيفته وأدواره الحالية. وهذا التدريب يقدم فى الغالب فى كل جلسة مهارة واحدة أو أكثر للرئيس التنفيذى حتى يحقق نجاحاً آنياً.

(ما) الهدف من التدريب:

يعمل الرئيس التنفيذى مع المدرب لكى:

- يحدد ويقوم القدرات والمهارات التى يحتاج إليها أداء وظيفته الحالية.
- يوضح له التوقعات من الأداء والإنجاز الحالى.
- يضع الأولويات التى يحتاج إليها الرئيس التنفيذى من أداء الوظيفة الحالية.
- يخطط للتحسين المستمر.
- تحسين وتطوير عمل فعال.
- تحسين القدرات التعليمية للرئيس التنفيذى (لدرجة ملحوظة).

إن التدريب من أجل تحسين الأداء يستغرق فى العادة مدة أطول من غيره (فهو يمتد عدة شهور وربما عدة فصول).

التدريب من أجل التطوير:

إن مصطلح "التطوير" بمفهومه الواسع يشير إلى قدرات ومهارات وإمكانات الرئيس التنفيذى وصفاته التى تحتاج إليها وظيفته المستقبلية التى يمكن أن تؤدى إلى نمو ملحوظ فى هذه الوظيفة. فمع مرور الوقت فإن النمو الشخصى للرئيس التنفيذى وإجراءات التطور هى واحدة من الإجراءات التى يجب أن تكون متاحة (أى أن يكون الرئيس التنفيذى قادراً على طرح وجهات نظر متغيرة ومستمرة) وأن يكون قادراً على التمييز (أى أن يستطيع التمييز بين الأشياء) وأن يكون لديه القدرة على الدمج (أى أن يتمكن من أن ينسج هذه الاختلافات ويدمجها فى مجموعة تكون وحدة واحدة.

(متى) يعقد هذا التدريب:

"عندما يقول الرئيس التنفيذى أنه مستعد الآن ومهيأ للتطور والتقدم ..." "أو عندما يقول أنا الآن مستعد لـ ..." "أو أنا بصدد الانتقال إلى وظيفة جديدة ..." "أو أنا فى مرحلة تخطيط انتقالية إلى ...".

(من) يشارك فى هذا التدريب:

يشارك فى هذا التدريب المتميزون، والأفراد ذوو الإمكانيات والقدرات العالية.

(لماذا) يعقد هذا التدريب:

يعقد هذا التدريب لتحقيق تطوير معين. إن الهدف الرئيسى لهذا التدريب هو إعداد الرئيس التنفيذى لوظيفة مستقبلية، أو لدور قيادى معين، أو للانتقال إلى وظيفة جديدة. ويقدم هذا النوع من التدريب واحدة أو مجموعة من القدرات والمهارات الإدارية الضرورية لنجاح الرئيس التنفيذى فى أداء عمله فى المستقبل.

(ما) الهدف من هذا التدريب:

يعمل الرئيس التنفيذى مع المدرب من أجل:

- تحديد إمكاناته وقدراته الحالية.
- شرح توقعاته ورغباته من أدائه فى المستقبل.
- تحديد أولويات احتياجات الرئيس التنفيذى لأداء الوظيفة المستقبلية.
- التخطيط لتحقيق التطور المستمر فى العمل.
- تحسين وتطوير القدرات التعليمية للرئيس التنفيذى (إلى درجة معينة).

إن التدريب الموجه للتطوير يستغرق فى العادة وقتاً أطول من غيره من البرامج التدريبية (فهو قد يحتاج إلى عدة فصول أو أكثر).

التدريب الموجه لاحتياجات (أجندة المدير):

إن كلمة "الأجندة" الواردة فى هذا السياق الخاصة بالرئيس التنفيذى تشير بأوسع معانيها إلى جميع القضايا والاهتمامات الشخصية والعملية والتنظيمية للرئيس التنفيذى. ففى الغالب، إن هذا النوع من التدريب يغطى قضايا هامة خاصة بالرئيس التنفيذى أو

المنظمة لم تأخذ نصيبها من الاهتمام خصوصاً خلال مراحل التغيير فى المنظمة، أو فى مرحلة فصل عدد من العاملين، أو خلال التقليص والإقلال من حجم أعمال المنظمة. فأحياناً يكون نطاق العمل التدريبى فى هذا النوع من البرامج محصوراً ومحدداً فى الاحتياجات والتحديات الشخصية للرئيس التنفيذى.

(متى) يعقد هذا التدريب:

"عندما يشعر الرئيس التنفيذى أنه وحيد فى القمة – السلطة".

"عندما يشعر الرئيس التنفيذى أنه مشغول للغاية".

"عندما يشعر الرئيس التنفيذى أنه بحاجة إلى زميل عمل يتحدث إليه عن ...".

"عندما يقول الرئيس التنفيذى إننى أواجه تحدياً كبيراً فى ...".

(من) يشارك فى هذا البرنامج:

يشارك فى هذا البرنامج الرؤساء التنفيذيون، ومديرو الأعمال، وكل من له وظيفة إشرافية عليا.

(لماذا) يعقد هذا البرنامج:

يعقد هذا التدريب من أجل تحقيق نتائج عمل أفضل. فالهدف الرئيسى لهذا التدريب يركز على (أجندة) وأهداف الرئيس التنفيذى الكبرى والهامة والشاملة، بما فى ذلك تحقيق نتائج عمل أفضل تناقش الجلسات التدريبية فى العادة أجندة الرئيس أو المتدرب وأهدافه بأوسع معانيها ومضامينها.

(ما) الهدف من هذا التدريب:

يعمل المدرب مع الرئيس التنفيذى من أجل:

- تطوير أفكار جديدة وخيارات العمل.

- وضع أولويات لاحتياجات الرئيس التنفيذى.

- الحصول على دعم ومساندة أكبر من أجل خطة - أجندة الرئيس التنفيذى.
- تحسين أداء العمل وفاعليته.
- تطوير القدرات والإمكانيات التعليمية للرئيس التنفيذى (إلى حد معقول).

إن التدريب الموجه إلى الرئيس التنفيذى يمكن أن يكون مستمراً ومتغيراً. فمدة هذا التدريب تعتمد على المواضيع المطروحة فى جلساته، إن هذه الأدوار والمهام التدريبية المختلفة الموجهة للرؤساء التنفيذيين بالغة الأهمية للأسباب التالية:

الوضـــوح:

إن حل أية مشكلة بشكل فاعل يحتاج إلى معلومات صحيحة. فعندما يشترك ويساهم مجموعة من الأشخاص بمعلومات لها صلة مباشرة بموقف معين، بحيث يتمكن كل شخص من فهم هذه المعلومات، يمكن لهؤلاء الأشخاص أن يتخذوا قراراً موفقاً. إن توضيح الفروقات بين أنوا ع وأدوار التدريب الموجه للرؤساء التنفيذيين يساعد فى إيضاح الرؤية ويقدم لغة مشتركة وفهماً للمهتمين بهذا التدريب، ويمكن أن يكون أسلوباً نافعاً لتوجيه كل الأطراف نحو إجراءات التعاقد والاتفاق والتقويم والتغذية المرتدة الخاصة بهذا التدريب.

الاختيار:

إن القرارات الفاعلة تحتاج إلى أن يكون متخذها حراً ولديه معلومات صحيحة. فعندما تكون خيارات متخذى القرار مبنية على معلومات قيمة، فإن البديل والقرار الذى سيتخذونه سيكون إلى حد كبير بديلاً حراً وجيداً. إن التعرف على الفروقات بين الأدوار الخاصة بالرؤساء التنفيذيين يساعد على تشجيع الخيارات والبدائل المبلغة من العميل (وربما من أعضاء الأسرة) أو من الرئيس أو من مدير الموارد البشرية، وأن المدربين سوف يقدمون الخدمة.

الالتـــزام:

إن تنفيذ التدريب الفعال يتطلب التزاماً داخلياً. فعندما يتخذ الموظفون خياراتهم وقراراتهم على أسس حرة استناداً إلى معلومات دقيقة ومهمة، فإنهم يمكن أن يشعروا

بالمسئولية شخصياً تجاه القرارات التى سيتخذونها، وسوف يجدون أن خياراتهم ملزمة لهم بشكل جوهرى وبشكل مرضٍ. إن إتاحة الفرصة لجميع الأطراف المشاركة فى التدريب أن يقدموا مرئياتهم وإجاباتهم عن مجريات التدريب خلال انعقاده تساعد على دعم وتشجيع الالتزام الداخلى.

الأدوار والسلوك:

إن كل دور تدريبى يساعد المدربين والمتدربين على كيفية تنسيق جهودهم وسلوكهم للعمل بشكل جماعى. ولذلك فإن اختيار الدور التدريبى الصحيح هو الذى يحدد الفرق بين النجاح والإخفاق فى تحقيق توقعات ورغبات المتدرب. إن النقاش المفتوح والصريح حول أدوار ومهام التدريب يمكن أن يساعد أيضاً فى إيجاد أرضية صلبة ومشتركة للعمل التدريبى ويوفر كذلك نظاماً لردود الأفعال الخاصة به.

تنفيذ التدريب: الاتفاقيات والاحتياجات:

قبل أن نتحول من النظرية إلى التطبيق، لنلقى نظرة على طريقتين أساسيتين لنموذج مدرج التدريب التى يمكن أن يطبق فى حالات تدريب الرؤساء التنفيذيين: الطريقتان هما:

١- أن تحدد أهدافاً للتدريب.

٢- الوصول لاتفاق وصياغة عقد للعمل المشترك بين الرئيس التنفيذى والمدرب.

سوف أوضح فى هذا الجزء كيف يمكن أن يتم التعاقد فى ظل حالات تدريب الرؤساء التنفيذيين الأربعة وهى حالات المهارات، والأداء، والتطوير وخطة (أجندة) الرئيس التنفيذى.

هناك ثلاث مهارات أساسية لابد لأى شخص أن يعرفها وينتهجها عند تنفيذ أى برنامج تدريبى موجه للرؤساء التنفيذيين. هذه المهارات هى:

١- المرونة، تعنى القدرة على استعمال أكثر من أسلوب تدريبى، وأن تقلل من حجم أى عمل يكون خارج نطاق القدرات والإمكانيات المهنية للرئيس التنفيذى.

٢- القدرة التشخيصية الضرورية لتحديد الاحتياج أو الاحتياجات التدريبية الضرورية والجوهرية التى يتطلع إليها الرئيس التنفيذى من التدريب، ومن ثم اتخاذ القرار بأنسب الطرق التدريبية للتعامل مع هذه الاحتياجات.

٣- العلم والمعرفة بالاتفاق والتعاقد، فإجراءات الحوار والتفاوض المباشرة مع الرئيس التنفيذى (وجهاً لوجه) يجب أن تتضمن مناقشة احتياجات المتدرب (الرئيس التنفيذى) وتحديد أنسب الأدوار التدريبية التى يمكن تطبيقها واتباعها فى كل موقف حسب ظروفه.

توضح الأجزاء التالية كيف يمكن استخدام مدرج التدريب فى تشخيص المواقف التدريبية بشكل صحيح وصياغة عقد أو الدخول فى اتفاق مع الرئيس التنفيــذى بشكل فعال. وكما قال هارولد هيل فى كتابه (رجل الموسيقى) "يجب عليك أن تعرف الحدود والنطاق الذى تتعامل معه، قبل أن تقرر أياً من الأساليب التى يمكن أن تستخدمها".

إن المبدأ العام والهام بهذا الموضوع هو أن تبدأ دائماً برغبات ومصالح العميل (الرئيس التنفيذى). وكما قال هيربرت شيبرد (١٩٨٥م) "ابدأ من حيث يكون النظام" أى ابدأ من داخل النظام ومن واقعه مراعياً ظروفه المحيطة به. فعندما يكون الرئيس التنفيذى موجهاً كل جهوده وتفكيره إلى قضية معينة، فقد لا يكون لديه القدرة الكاملة على الاهتمام والإلمام بقضايا أخرى. الفرضية الأخرى بهذا الخصوص التى أعتقد بصحتها هى أن العميل - المتدرب يفهم الواقع الذى يعيش فيه أفضل من المدرب، أو على الأقل لديه آراء هامة بخصوص الموقف التدريبى، ولذلك فإن قرارى كمدرب باستخدام منهج تدريبى معين مستمد مباشرة من الاحتياج الحقيقى للمتدرب، وليس مستمداً من خطط أعددتها مسبقاً، قد لا يكون لها صلة باحتياجات المتدرب.

إن أحد الأساليب الهامة والفاعلة للتعرف على احتياجات المتدرب تكمن فى طرح الأسئلة. فهل الرئيس التنفيذى بحاجة أن يتعلم مهارة جديدة لينجز عمله الحالى بشكل أفضل، أو أنه يبحث عن مهارة جديدة تؤهله أن يتولى مهام منصب قيادى جديد فى المستقبل؟ وهل الرئيس التنفيذى يدرك ويفهم هذه الاحتياجات بالفعل؟ وهل لديه الرغبة فى الحصول على ردود أفعال الآخرين وآرائهم، وعلى التدريب، وأن يقبل ذلك؟ فهذه الأسئلة ترتبط باحتياجات المتدرب - وهى محور لمدرج التدريب وسمة أساسية لأى موقف تدريبى.

احتياجات وبدايات التدريب:

يعد افتتاح اللقاءات التدريبية مهماً للغاية نظراً لأن هناك شخصاً أو أكثر يشعر بأنه بحاجة إلى التدريب، وإن إمكانية التغيير السلوكى لديه يمكن أن تحدث وكقاعدة، فإن

بدايات أو احتياجات التدريب تعد نتيجة لموقف أو حدث هام. فكل طرف مشارك فى افتتاحيات وتحديد احتياجات التدريب يجب أن يعلم ويدرك أهمية هذه البدايات والاحتياجات، وأن يقيم بشكل موضوعى ومتأنٍ هذه الاحتياجات، وأن يحدد احتياجاته الخاصة به من التدريب حسب الأنواع التى ذكرت سابقاً، ولا بد أن يشترك فى هذا التحديد الرؤساء التنفيذيون والمديرون ومسئولو الموارد البشرية.

كيف تنشأ احتياجات التدريب، وكيف تحدث بداياته؟ يبدأ التدريب فى العادة من خلال طلب يتقدم به الرئيس التنفيذى. والأنواع الأخرى من البدايات أو الاحتياجات التدريبية تنشأ من الحالات والمواقف التى تحدث بشكل يومى فى المنظمات، فبعضها يكون مبنياً على دورات زمنية لأنشطة العمل (مثل مراجعة التقييم السنوى، أو بداية مرحلة ميزانية جديدة). والبعض الآخر يحدث نتيجة مواقف وظروف محددة (كأن يكون هناك قضايا شخصية متعلقة بالتنفيذ، أو شكاوى مقدمة من العملاء، أو إمكانية إحداث سياسات وطرق جديدة فى المبيعات أو التسويق، أو أى أزمة معينة فى المنظمة). كما أن بعض احتياجات التدريب تنشأ عند بداية حدث هام (مثل قبل الزيارة الأولى للعميل، أو قبل الاجتماع الأول لمجلس الإدارة).

ولا تزال بعض البدايات والاحتياجات التدريبية تحدث بشكل عشوائى، فعلى سبيل المثال، يمكن أن تحدث بدايات واحتياجات التدريب عندما يقرر الرئيس التنفيذى أن الوقت قد حان لتطوير الأداء فى مجالات معينة، أو أن الرئيس يرى أن نتائج بعض الأعمال أقل مما هو متوقع، أو أن بعض علاقات العمل الهامة فى المنظمة متوترة. فبدايات واحتياجات التدريب يمكن أن تشمل أياً من الأنواع التدريبية الأربعة التى تم الإشارة إليها فى أنواع التدريب المتصل.

بعد مرحلة تحديد البدايات والاحتياجات التدريبية، تنشأ مجموعة من العوامل الهامة التى لا بد من مراعاتها وتقييمها وهى: توضيح الأهداف، الاتفاق، والاجتماع، الالتزام، والضبط والتحكم، وكل هذه العوامل موضحة فى الشكل رقم (١٥-١) فكل عنصر من العناصر الأربعة الموضحة لا بد أن يشرح ويحلل بعض التفاصيل الخاصة به. فعلى سبيل المثال، لكى أحدد الأهداف بدقة ووضوح، لا بد أن أسأل عن الهدف الرئيسى الذى يجب أن يركز عليه التدريب. ويمكن أيضاً أن أسأل الأطراف المشاركة فى التدريب (خصوصاً العميل الرئيس، وكل من له علاقة بموضوع الهدف وله مصلحة من التدريب، أن يحددوا للمدرب ما يلى:

- أن أهداف التدريب واضحة ومحددة.

- أن النشاطات التدريبية مخطط لها ومنظمة بشكل جيد ومتميز.

- أن الأعضاء المشاركين يفهمون ما هو متوقع منهم.

فمن ضمن العناصر الأربعة السابقة، يوجد عنصران هامان يحددان حجم احتياجات التدريب. والعنصران هما تحديد وتوضيح الأهداف، والغرض الرئيس من التدريب. فهذان العنصران يحددان كيف نبدأ العمل التدريبى، ومن أين نبدأ، وما مجالات التركيز التى يجب أن نهتم بها، وما المجالات التى يجب أن نتركها لفترة من الوقت. إن الأهداف الموضحة بدقة وبشكل صحيح يمكن أن تساهم أيضاً فى تحقيق الاجتماع والاتفاق بين المشاركين (فالمشاركون يكونون قد اتفقوا على الحاجة للتدريب) وكذلك الالتزام العالى (حيث إن المشاركين مهتمون بدرجة عالية بالتدريب وأهدافه) والضبط والسيطرة العالية (حيث إن المشاركين يؤمنون بقوة أن أمامهم فرصة جديدة لإنجاز أهدافهم).

ولتوضيح ذلك، انظر إلى الشكل البيانى التالى الذى يشرح كل حالة من الحالات السابقة.

الشكل رقم (١٥ – ١) العوامل الموقفية التى تحدد حجم احتياجات التدريب:

الوضوح:

هو مدى قدرة الأطراف المشاركة فى التدريب مثل الرؤساء التنفيذيين والقادة وغيرهم على استيعاب الأسباب الفعلية التى جعلتهم يشتركون فى التدريب، وفهمهم للتركيز الأساسى للتدريب وأهدافه الدقيقة والمحددة، ووضوح معايير النجاح وغير ذلك.

الإجماع:

درجة الاتفاق التى يصل إليها المشاركون الخاصة بالأسباب الفعلية التى جعلتهم يشتركون فى هذا التدريب، والتركيز الرئيسى للتدريب، والاتفاق على معايير النجاح، وغير ذلك.

الالتـــزام:

درجة الالتزام والحماس التى يبديها المشاركون تجاه إنجاز الأهداف، ومدى التزامهم بالاستمرار فى تقويم أدائهم وفق هذه الأهداف.

الضبط والتحكم:

الدرجة التى يعتبر بها الأطرافُ المشارِكةُ فى التدريب أن أهدافها واقعية وقابلة للتنفيذ.

احتياجات التدريب الخاص بتنمية المهارات:

إن التدريب المخصص لاكتساب المهارات يساعد المدربين على تعلم مهارات وقدرات محددة ووجهات نظر مختلفة. ويمكن أن يستغرق هذا النوع من التدريب مدة تراوح بين عدة أسابيع إلى عدة شهور، ويمكن إيضاح دور ومهمة التدريب المخصص لاكتساب المهارات من خلال القائمة التالية الموضحة. فالمدرب يمكن أن يستنتج أو يستشف مما تمت رؤيته أو سماعه فى المنظمة، كأن يسمح الرئيس التنفيذى يقول على سبيل المثال "أريد أن أتعلم على رأس العمل". ففى مثل هذه الحالة يكون من السهل نسبياً على المدرب أن يحدد احتياج الرئيس التنفيذى من خلال تقديم تدريب يتناسب مع مقولته، فعلى المدرب أن يفهم ويوضح احتياجات المتدرب المستمرة، من مقولتـه، ثم يؤكد على أن هذا الاحتياج سيكون محور النقاش أثناء التدريب.

نشاطات التدريب الموجه لاكتساب مهارات:

١- لتحسين قدرات التعلم أثناء تأدية العمل (مثال على ذلك التعامل مع العميل عند قيامه بزيارة لأول مرة، أو كيفية التصرف فى الاجتماع الأول لمجلس الإدارة).

٢- لتحسين وتطوير التدريب (مثال على ذلك، إمكانية تطبيق وممارسة ما تم تعلمه والتدرب على الوظيفة فى الواقع العملى.

٣- لتحسين وتطوير الأداء بعد تغيير وإعادة صياغة المسئوليات العملية للوظيفة وإعادة تصميمها (فعلى سبيل المثال، عندما تبدأ المنظمة فى تطبيق النظام المعروف باسم

إعادة هندسة العمل، ويتضمن هذا النظام مهام ومسئوليات وأدواراً جديدة لكل وظيفة).

٤- فى الفترات التى تمر بها المنظمة بأحداث وتغيرات هامة (على سبيل المثال، عندما تبدأ بتشغيل أدوات ومعدات جديدة).

فى هذه الحالات يمكن أن يوظف التدريب لمساعدة الرئيس التنفيذى على اكتساب المهارات الضرورية لأداء مهامه الحالية أو المهام المرتبطة بمشاريعه المستقبلية. أحياناً لا يكون للرئيس التنفيذى رأى محدد أو احتياج واضح من التدريب، كأن يقول الرئيس على سبيل المثال "أنا لست متأقلماً أو متفهماً بالشكل المطلوب للمبادئ والمكونات الرئيسية لهذا العمل". أو أن يقول "أنا لا أفهم مدى حاجتى إلى هذه المهارات، أو متى أطبقها فى الواقع العملى". ففى بعض الأوقات تشير أقوال وآراء الرئيس التنفيذى إلى أنها تحتاج إلى مهارة: مثال على ذلك، عندما يقول "أنا لم أتعلم من قبل كيف أنجز هذا العمل" أو عندما يقول " أنا أعرف كيف أنجز العمل، ولكنى لا أجيد إنجازه دائماً بشكل فعال وسليم". ففى هذه الحالات، فإن التدريب من أجل اكتساب المهارات يكون مطلباً ضرورياً يجب الأخذ به بشرط أن تكون هذه المهارات متناسبة بالفعل مع احتياجات الرئيس التنفيذى، يضاف إلى ذلك، تقديم مشورة للرئيس التنفيذى بالاطلاع على بعض مصادر المعرفة العلمية التى يمكن أن تساعد فى صقل وتنمية المهارات المطلوبة، إذا حدد الرئيس التنفيذى احتياجاته منذ البداية بشكل دقيق ومحدد وواضح، فإنه سوف يتمكن من تطبيق المهارات والسلوكيات التى يتدرب عليها بكل سهولة وبشكل مناسب.

أثناء الجلسات والافتتاحيات التمهيدية للتدريب الموجه لاكتساب مهارات معينة، يكون فى الغالب لدى الرئيس التنفيذى درجة عالية من الوضوح بالنسبة للمهارات التى يحتاج إليها ويرغب فى تعلمها والتدريب عليها. فالرؤساء فى هذا النوع من التدريب يعرفون ما هو متوقع منهم. فأهداف العمل التى التحقوا بالتدريب من أجلها واضحة ومفهومة لهم بشكل كامل. ونتيجة لذلك فإن الوقت الذى يستغرقه التدريب لاكتساب مهارة معينة يكون قصيراً نسبياً.

بدايات واحتياجات التدريب الخاصة بالأداء:

عندما نقارن بين التدريب المخصص لاكتساب مهارة مع التدريب المخصص لتطوير الأداء، نجد أن هناك اختلافاً واضحاً. ففى التدريب الموجه لتحسين الأداء، يوجد فى

الغالب غموض وعدم وضوح بالنسبة للمشاركين الأساسيين فى هذا التدريب. فمثلاً قد يكون لدى الرئيس التنفيذى (أجندة) أو رؤية عن التدريب، فى حين يكون لرئيس آخر أقل رتبة وظيفية منه أو مدير معين توقعات وأجندة أخرى. فقد يكون هناك على سبيل المثال قضية ملحة مثل (أن هذا الشخص لا يحقق النتائج التى نتوقعها منه) ولكن لا يوجد تعريف واضح للسلوك الفعلى أو الأسباب الحقيقية التى حالت دون تحقيقه للنتائج المتوقعة منه. فيمكن أن يكون هدف المتدربين زيادة فاعلية أدائهم، ولكنهم لا يعرفون كيف يحققون ذلك ويعبرون عنه باحتياج تدريبى دقيق ومحدد. والأمر نفسه ينطبق على التدريب الخاص بتحسين نتائج العمل. فقد تكون هذه الأمور غير واضحة للرئيس التنفيذى بالشكل المطلوب. ونتيجة لذلك، فإن التدريب المخصص لتحسين الأداء يستغرق وقتاً أطول من التدريب المخصص لتنمية وتطوير المهارات.

إن التدريب المخصص للأداء يساعد المتدربين فى تحسين فاعليتهم أثناء تأديتهم لوظائفهم، وهذا يستغرق فى الغالب عدة فصول أو سنة أو أكثر وهذا النوع من التدريب يتضمن مجموعة من المهام والأدوار الموضحة فى القائمة التالية:

مهام ونشاطات التدريب المخصص لتحسين الأداء:

١- لتحسين وتطوير فاعلية الأداء والقدرات الضرورية لوظيفة الرئيس التنفيذى الحالية (على سبيل المثال، تطبيق وممارسة سلوكيات ومهارات جديدة).

٢- لتوضيح وشرح أهداف الأداء، ويحدث ذلك عندما تكون التوقعات من العمل الوظيفى غير واضحة، أو عندما تتغير أهداف العمل والأدوار والظروف.

٣- لدعم وإرشاد ومساعدة رئيس تنفيذى جديد تم تعيينه فى منصب القيادة، أو أى رئيس أو مدير تم تكليفه بمسئوليات هامة جديدة ومساعدته لكى يؤدى هذه المسئوليات بشكل ميسر، وأن يكون انتقاله من وظيفته السابقة إلى الوظيفة الحديثة سهلاً، وبدون مشكلات.

إن التدريب لتصحيح (ومعالجة) الأداء يمكن أن يساعد أيضاً على تغيير سلوك الفرد ويعالج المشكلات التالية:

نشاطات التدريب المخصص لمعالجة وتصحيح الأداء:

١- لمواجهة ومعالجة الحالات والقضايا غير الفاعلة، أو أى قضايا أخرى مرتبطة بالحوافز.

٢- للتقليل وخفض مشاكل الأداء (على سبيل المثال، عندما تكون نقاط الضعف والقصور تشكل خطراً على وظيفة الرئيس وإنتاجيته، ومستقبله الوظيفى).

٣- للرفع من معدل الثقة بالنفس وبالالتزام بالأداء (على سبيل المثال، عندما يحبط بعض العاملين بسبب عدم تحقيقهم لأهدافهم وتطلعاتهم الوظيفية).

٤- للتعامل مع الحالات والقضايا المجهولة التى يمكن أن تحرف أو تغير من المستوى المرضى والمعقول للأداء.

فى هذه الحالات يستطيع المدرب أن يقوم بدور الشخص المختص الذى يساعد المدربين لكى يقوموا أداءهم الوظيفى والعملى والعملى، ويحصلوا على معلومات وآراء وردود أفعال عن أعمالهم وعن مراكز قوتهم وضعفهم، ومن ثم تحسين وتطوير فعاليتهم. تركز الجلسات التدريبية المخصصة لتصحيح الأداء فى العادة على أداء وإنجاز الوظيفة الحالية للرئيس التنفيذى، رغم أن التطور المستمر يمكن أن يقود إلى التدريب المخصص للقدرات والإمكانات التى يمكن أن يحتاج إليها الرئيس التنفيذى لمراكز وظيفية يمكن أن يصل إليها فى المستقبل.

ومن أجل تشخيص الاحتياجات التدريبية فى هذا النوع من التدريب، أبدأ بتحديد واستشعار احتياجات المتدرب/الرئيس، ثم أضع فى الحسبان نفس العوامل الموضوعية والظرفية التى ناقشتها آنفاً فى الحالات السابقة مثل توضيح وشرح الأهداف، والاتفاق على ضرورة الاحتياج للتدريب، والالتزام الداخلى والانضباط والتحكم. ثم بعد ذلك أصغى للرئيس التنفيذى وأحاول أن أميز بشكل دقيق بين ما يقوله هذا الرئيس وبين سمة واحدة أو مجموعة من السمات والخصائص التى يتضمنها البرنامج التدريبى وصمم أصلاً لمعالجتها والتعامل معها. ونظراً لأن هذا البرنامج موجه بالتحديد لمعالجة مشكلات الأداء أو الإنجاز، فإننى فى هذه الحالة أحاول أن أتعرف من المتدرب على المعنى الدقيق والواضح لمفهوم (التنفيذ أو الإنجاز) حسبما يراه فى عمله أو فى دوره الحالى.

يحظى مصطلح (التنفيذ أو الإنجاز) بأهمية خاصة فى معاجم الإدارة، ولكن هذا المصطلح له معنيان مختلفان فى التطبيق العملى هما:

* **المنتج:** هو مرتبط بالإجابة عن السؤال التالى: ما هى الأشياء التى أنجزت؟ هل ينجز الأفراد وفرق العمل والمنظمات أعمالهم؟ هل تحققت المعايير التى تم رسمها والخطط التى تم وضعها؟ هل الخدمات والسلعة المنتجة ترضى وتسعد العملاء؟ هل تم إنجاز أهداف العمل؟ كيف كانت نتائج العمل السابق؟

* **الإجراءات:** يعنى الإنجاز كيفية أداء الموظفين لأعمالهم، أى: كيف ينفذ الموظفون الذين يتمتعون بالمهارات المطلوبة ولديهم المعارف الضرورية لأداء العمل؟ ما مدى فاعلية استخدامهم وتوظيفهم لمهاراتهم فى أداء أعمالهم؟ ما مدى فعالية وتفاعل وتعامل واتصال الموظفين معاً؟ وكيف يعامل الموظفون العملاء هل الإجراءات الحالية فاعلة؟ كيف يتم إنجاز العمل؟

إن التدريب المصمم لتحسين الأداء والإنجاز يمكن أن يشمل الإجراءات والمنتج؛ لأن هناك فى الواقع صلة وارتباطاً بين ما نود إنجازه من أهداف وكيفية إنجاز وتحقيق هذه الأهداف. على أية حال، يمكن القول إن المعنيين المرتبطين بالإنجاز هما معنيان واضحان ومتميزان ومنفصلان بعضهما عن بعض، ويجب أن تفهم أن القدرة والمعرفة والمهارة والإمكانيات والآراء ... تعد جميعها عاملاً واحداً فقط من عدة عوامل تؤثر فى النتائج. فالإستراتيجية والبناء التنظيمى والثقافة السائدة فى المنظمة كلها أيضاً تؤدى أدواراً مهمة وتؤثر فى الإنتاج.

وبعد إعطاء هذه المعانى المختلفة للأداء، فإنه من المهم للغاية أن نحلل ونناقش بشكل أعمق بعض الموضوعات خصوصاً تلك الموضوعات المرتبطة بالحالات والمواقف الصعبة والمعقدة. ففى المحادثات والمناقشات التدريبية، فإن إحدى الطرق لأداء ذلك هو أن تركز على عمل العميل – المتدرب[٢]. (أرغيريز وسشون، ١٩٧٤م). وفى الغالب ابدأ فى طرح مجموعة من الأسئلة مثل[٣]:

١– ابدأ عملك من خلال طرح الأسئلة التالية: "ما النتائج التى تسعى لتحقيقها وتهتم بها؟ اشرح لنا بشكل دقيق ماذا يحدث فى مجال العمل؟ ما الجوانب الفاعلة والإيجابية فى عملك؟ ما هى المشكلات"؟

---

(٢) إن تطبيق ما تم التدريب عليه يمثل القدرة والكفاءة الحقيقية لتدريب الرؤساء التنفيذيين. فهو يشير إلى إمكانية النظر إلى الأحداث من بعيد بينما أنت فى جوهر وداخل هذه الأحداث من خلال الإجراءات التى تسمى إجراءات انعكاس الواقع والتجربة. فالمهارة هنا هي عبارة عن أداة لمساعدة المتدربين فى هذه اللحظة لتقديم معلومات قيمة، وطرح خيارات حرة ومبلغة من الغير، وإظهار التزام داخلى.

(٣) هذا الجزء مقتبس من تصميم الفعل – الحدث مع الموافقة، Action Design, 1998 ١٩٩٨م.

٢- ثم اسأل: "ما الأفعال أو الأعمال التى أدت إلى مثل هذه النتائج"؟ هل هناك ضرورة ملحة لكى نحصل على أوصاف محددة ودقيقة لما يقوله ويفصله المسئولون الهامون فى المنظمة؟.

٣- ثم اسأل، "كيف تنظر وتقوم المواقف التى أدت إلى هذا السلوك وتلك النتائج؟ وكيف يقوم الآخرون هـذه الحالات؟ كيف ترى وتقوم مهام ومسئوليات عملك؟ وكيف ترى وتقوم نفسك؟ وكيف يرى ويقوم الآخرون عملك ومهامك، وكيف تنظر وتقوم المواضيع والقضايا الهامة؟

٤- ثم اسأل، ما العوامل البيئية المحيطة التى تؤثر فى سلوكك فى العمل، وفى سلوك الأشخاص الآخرين الذين يتحملون مسئوليات هامة ويؤدون أعمالاً كبيرة فى المنظمة؟ ما هى أهدافك وطرق وقواعد عملك؟ كيف يتم قياس أدائك؟ ما درجة إخلاصك لعملك وانتمائك إليه؟

التدريب المصمم من أجل التطوير:

إن التدريب المصمم من أجل تطوير العمل يساعد العاملين والرؤساء التنفيذيين على الاستمرار من أجل تحقيق الازدهار والتقدم فى مجال العمل ويستغرق هذا النوع من التدريب فى الغالب مدة تصل إلى سنة أو أكثر. وخلال بدايات هذا النوع من التدريب، تكون فى العادة درجة الوضوح فى الأهداف لدى الأطراف الهامة المشاركة فيه أقل من درجة الوضوح فى التدريب الموجه لتطوير وتحسين المهارات أو التدريب المخصص، لتطوير الأداء والتنفيذ. ونظراً لأن هذا النوع مرتبط بالمستقبل، فالحصول على الموافقة الجماعية من جميع المسئولين فى المنظمة أمر بالغ الصعوبة، وهو يختلف بشكل كبير بين المنظمات التى لديها خطط واضحة ومستمرة ومتعاقبة والمنظمات التى ليس لديها خطط دقيقة وواضحة، فهذا النوع من التدريب يكون مطلوباً وضرورياً فى المنظمات التى لديها خطط، وغير مرغوب بالنسبة للمنظمات التى تفتقر إلى هذه الخطط. فالأهداف الواضحة والمحددة يمكن أن تكون غير متوافرة أو متاحة. ولهذا فإن التدريب لأجل التطوير يستغرق وقتاً طويلاً حتى يمكن التعرف على الأهداف وواقع العمل بكل وضوح وتحقيق الإجماع من المشاركين على مشكلات العمل، ومن ثم تحقيق الاتفاق فيما بينهم على نطاق ومقدار التغيير المطلوب. والمجالات العملية للتدريب من أجل التطوير تشمل على سبيل المثال

إعداد وتجهيز الرئيس التنفيذى للانتقال من مركز وظيفى إلى مركز وظيفى آخر، وذلك كجزء من التخطيط المتعاقب (المستمر) وتقديم الدعم والمساندة لترقيات وعلاوات وظيفية محتملة أو تنقلات وظيفية معينة، وما شابه ذلك من أعمال، ومن ضمن الأهداف والنشاطات التدريبية لهذا التدريب ما يلى:

نشاطات وأهداف التدريب من أجل التطوير:

١- لتطوير وتحسين فاعلية العمل والقدرات لوظيفة مستقبلية معينة، وأحياناً يأتى هذا النوع من التدريب بعد التدريب الموجه نحو الأداء.

٢- لتوضيح وشرح الأهداف المشتركة الخاصة بالنجاح عندما يكون كل من الرؤساء التنفيذيين والمنظمات على خلاف حول المهارات ووجهات النظر والمقترحات التى يحتاجون إليها من أجل تحقيق النجاح لموقع وظيفى معين.

٣- لحفز وتشجيع التطوير الطويل المدى للعاملين الموهوبين من خلال تسهيل عملية التعلم وذلك استناداً واستفادة من التجارب العملية السابقة وتحدياتها.

فى مثل هذه الحالات والمواقف يتركز عملى كمدرب على التطوير وذلك من خلال مساعدة المتدربين فى اكتشاف مواهبهم وقدراتهم ليتقدموا ويحققوا إنجازات متميزة، ومن ثم يتمكنون من طرح وتقديم احتياجاتهم التطويرية طويلة المدى التى يمكن أن تستغرق فى الغالب عدة سنوات أو أكثر. فالجلسات واللقاءات التدريبية تركز فى العادة على تطوير الوظائف المستقبلية للرؤساء التنفيذيين وذلك من خلال مساعدتهم فى اكتشاف أوجه قوتهم ونقاط ضعفهم، وتحديد المجالات التى تحتاج إلى تطوير وكيفية سد الفجوة بين ما هم عليه الآن وما يودون أن يكونوا عليه فى المستقبل.

ولتشخيص هذه الحالات، ابدأ مع الحالات التى يشعر المتدرب بأهميتها، آخذاً فى الاعتبار العوامل السابقة التى ذكرتها وهى: توضيح الأهداف، والاتفاق عليها والالتزام ثم السيطرة والإدارة. بعد ذلك استمع إلى أوجه الشبه بين ما يقوله الرئيس التنفيذى عن احتياجاته وبين واحدة أو أكثر من العبارات والصياغات والأهداف التى يتضمنها هذا النوع من التدريب. ما دام الهدف من هذا النوع من التدريب هو التطوير، فإنه لابد من السعى للتعرف على فهم دقيق وواضح لمعنى كلمة (تنمية/أو تطوير) للأدوار والوظائف

المستقبلية للمتدرب/الرئيس التنفيذى. فعلى سبيل المثال، إن الخطوة الأولى فى التدريب من أجل التنمية والتطوير تخصص فى الغالب لمساعدة الرؤساء التنفيذيين ومنظماتهم ليوضحوا المهارات والقدرات والإمكانات التى يعتبرونها ضرورية؛ لكى ينجحوا فى أداء الوظائف التنفيذية أو الأدوار القيادية التى يمكن أن يتحملوا مسئولياتها فى المستقبل. فوجهات النظر التى تنتج عن هذا التقويم (تسمى أحياناً نموذج الكفاءة / أو المقدرة) وهذا التقييم يحدد المهارات والقدرات والإمكانيات والرؤى المطلوبة والضرورية لتحقيق وإنجاز أداء فعال من هذه الأدوار والوظائف المستقبلية. وعلى أية حال، يجب أن تتذكر أن القدرات والكفاءات والمؤهلات الضرورية لتولى المناصب القيادية المستقبلية تتغير بشكل مستمر، لذلك فإن القاعدة والأساس للكفاءة والقدرة المستقبلية هو أن تزيد من قدرة الإنسان أن يتعلم كيف يتعلم (وهو ما يعرف اصطلاحاً بقدرات التعلم).

التدريب المخصص لـ (أجندة) خطة الرئيس التنفيذى:

إن هدف التدريب الموجه إلى أجندة الرئيس التنفيذى هو مساعدة المتدرب ليتعرف بشكل أشمل على الأهداف مثل تحقيق نتائج عمل أفضل فى المستقبل، و/أو تحقيق حياة أفضل، ويكون ذلك وفق قواعد دائمة ومستمرة. وفى بدايات التدريب الموجه إلى أجندة الرئيس التنفيذى، يكون الهدف فى الغالب متغيراً أو عاملاً شديد الأهمية وشاملاً أو أن يكون هدفاً محدداً لا مجال للاجتهاد فيه. وفى حالات ومواقف أخرى، يمكن أن يرتبط التدريب بأولويات المنظمة، كأن يكون مثلاً تدريب الموظفين ذوى المناصب القيادية الهامة على كيفية تنفيذ المبادرات الرئيسية الهادفة للتغيير فى مجال العمل بنجاح. وذلك نجد أن عامل الوقت فى هذا النوع من التدريب له أهمية قصوى، وهذا يعتمد على أجندة الرئيس التنفيذى ومخططه وهدفه، ولكن الجلسات التدريبية الفعلية يمكن أن تعقد على مراحل معينة فى أوقات محددة أو حسب ما يطلبه الرئيس التنفيذى.

إن النطاق الذى يمكن أن يشمله هذا النوع من التدريب يمكن أن يتغير بشكل واسع وكبير، ويتعدى فى الغالب الحالات الفردية أو الحالات المرتبطة بالمنظمات. فيمكن أن يشمل هذا النوع من التدريب على سبيل المثال، اندماج الشركات والمنظمات معاً، أو شراء شركة لشركة أخرى، أو تحسين وتطوير الجودة والإنتاجية، أو يشمل تنقلات الرؤساء التنفيذيين بين الوظائف والمراكز القيادية داخل المنظمة، والتغييرات الوظيفية الأخرى، أو

التعامل مع النمو الكبير والقوى فى المنظمة. أما الأدوار والنشاطات التدريبية التى يمكن أن تناسب هذا النوع من التدريب فهى:

نشاطات وأدوار التدريب الموجه نحو الأهداف (الأجندة):

١- لتقديم الدعم لقرارات أفضل عندما يكون الرئيس التنفيذى بحاجة إلى معرفة آراء الآخرين.

٢- لفتح المجال لجميع الخيارات والمقترحات البناءة حتى يمكن أن نحسن ونطور من فرص اتخاذ القرارات الرشيدة.

٣- لتطوير وتحسين عملية التغيير الإدارى وذلك من خلال إعداد الرئيس التنفيذى لينفذ مبادرات التغيير بشكل ناجح.

٤- لإطلاع وإرشاد الرئيس التنفيذى على المجالات غير المعروفة له وغير المكتسبة من قبله، أو عندما يكون الرئيس التنفيذى فى حالة ارتباك وفوضى فى عمله.

فى هذه الحالات، يمكن أن يكون من ضمن مهامى وأدوارى كمدرب تقديم الأفكار والتغذية المرتدة والاقتراحات لدعم أفكار الرئيس التنفيذى. ورغم الحرية التى أتمتع بها كمدرب فى تقديم المقترحات، إلا أنه يجب أن تضمن إجراءات التدريب للرؤساء التنفيذيين هامشاً كبيراً من الحرية لكى يطرحوا قضاياهم واهتماماتهم التى يعتقدون أنها مهمة لهم بشكل أكبر.(٤)

ولتشخيص هذه الحالات، ابدأ باستطلاع ما يشعر به المتدرب وما يحتاج إليه، ومن ثم الأخذ فى الحسبان العوامل السابقة التى تم توضيحها وهى الوضوح والاتفاق والالتزام والإدارة، بعد ذلك أصغِ بشكل جيد لأوجه الشبه بين ما يقوله الرئيس التنفيذى وبين العبارات والاحتياجات التى يتضمنها المنهج التدريبى. ونظراً لأن التدريب الموجه إلى أجندة الرئيس التنفيذى يعتبر تدريباً محدداً ويتميز بنمطيته الواضحة، فإن كثيراً من النقاشات تعتبر ضرورية وهامة لتشخيص احتياجات المتدرب والتعرف عليها ثم تقديم وعرض رأى مناسب.

---

(٤) وهذا يعتمد على أجندة الرئيس التنفيذى وعلى نطاق مشروعه وأهدافه. فيمكن لك أن تعمل مدرباً فى تطوير مجالات وقدرات وإمكانيات أخرى، فيمكن أن تعمل على سبيل المثال ميسراً لعمل مرتبط بالتراجع الإستراتيجى عن مهمة معينة، أو فى مراحل وجلسات التخطيط أو أى مواضيع تعتبر امتدادات منطقية لتدريب الرؤساء.

الاتفاق والتعاقد على التدريب:

في بداية أي عمل أو ارتباط تدريبي، يكون مدرج التدريب عاملاً مساعداً في تعزيز وتأكيد الخيارات والبدائل المتوقعة من خدمات التدريب. إن التعاقد والاتفاق في العادة هو الخطوة الأولى في التدريب الرسمي. ومثلما يحدث في أغلب العلاقات التعاقدية فإن الأطراف المتعاقدة يهدفون من الاتفاق إلى تدوين الفرضيات والمقترحات الضمنية والهامة المتعلقة بالتدريب بشكل رئيسي من حيث هدفه وأدواره ومسئولياته وأدواته ورغبات الآخرين، وما إلى ذلك من عناصر تضمن في الاتفاق. وإذا لم توضح هذه الفرضيات بشكل كافٍ أثناء الاتفاق وعن صياغة العقد، فإن يمكن للمشاكل أن تحدث فيما بعد.

فالتعاقد والاتفاق في العلاقات التدريبية الرسمية هو إحدى الطرق لجعل هذه الفرضيات والمطلوبات واضحة، ويقدم الاتفاق ثلاث وظائف هامة هي:

١- يركز الاتفاق أو التعاقد على هدف أو مجموعة من الأهداف أو الأدوار التدريبية الرئيسية ووضع اتفاقية بين أطراف التعاقد أو التدريب على النتائج المرغوب التوصل إليها، وكذلك التوصل إلى لغة مشتركة عن كيفية سير التدريب والأنشطة التطويرية المتصلة به.

٢- يقدم الاتفاق البناء الذي يوضح: الخطوات الضرورية لمعرفة الأهداف وتحديدها وطرق التدريب المتبعة، والوقت المتوقع لإنجاز مهام التدريب، وأدوات قياس الإنجاز، والمواضيع ذات العلاقة.

٣- يحدد الاتفاق النماذج المتعلقة بإجراءات التعلم بصفتها جوهر العملية التدريبية، وتشمل هذه النماذج الوضوح والمساءلة والالتزام من قبل الأطراف لتحقيق النجاح المتبادل.

يعد الاتفاق مفيداً بشكل خاص في الحالات التدريبية التي تتضمن نشاطاتها عدة أدوار. وفيما يلي قضيتان تدريبيتان يمكن أن تساعدا في توضيح كيف أحدد الدمج الصحيح للأدوار في المسار أو المتصل التدريبي عند التعاقد.

هناك رئيسة تنفيذية تسلمت لتوها من مديرها المباشر تقريراً سلبياً عن أدائها. ويعد هذا التقرير جزءاً من إجراءات التقويم السنوي للمنظمة. بصفتي المدرب الخاص لهذه السيدة، بدأت أقدم خدماتي لها بصفتي مرجعاً استشارياً فناقشنا كيف "قرأت" وفهمت

مديرها الجديد وكيف تفسر النتائج المترتبة على هذا التقويم: ويعد هذا العمل من الأنواع التدريبية الموجهة إلى أجندة الرئيس التنفيذى. وبعد أن قررت الرئيسة أن تطور علاقاتها مع الرئيس، بدأت تعمل معى على كيفية إصلاح بعض الخلل فى علاقات العمل، وقد بدأ عملنا بجلسات تطبيقية هدفها التركيز على تنمية وتطوير مهارات الإصغاء والاتصال الفعالة، ومن ثم تطبيق هذه المهارات فى الاجتماعات القادمة مع مديرها. (وهذا النوع من التدريب هو تدريب موجه إلى المهارات).

مثال آخر، هناك مدير جديد تم تعيينه حديثاً، وحصل للتو على ترقية وأضيف إلى عمله مسئوليات جديدة. فى هذه الحالة بدأنا نجتمع بشكل دورى ومتكرر مع هذا المدير التنفيذى لكى يوضح لنا (أجندته) وأهدافه وبرنامج عمله الجديد والمستعجل. خلال الجزء الأول من الجلسات التدريبية التى يتكون كل منها من ساعات طلبنا منه أن يحدد لنا المواضيع التى يختارها للنقاش. وفى الخطوات التالية بدأنا نطور ونكون وثيقة ومتطلبات عمله الجديد التى تتضمن الأدوار الرئيسية والمسئوليات والعلاقات من أجل تحقيق انتقال وتحول وظيفى ناجح. (فى هذه الحالة اتفقنا جميعاً، تحت أطراف هذه الجلسات التدريبية، على أن هذا التدريب يهدف إلى تطوير "أجندة الرئيس التنفيذى" وبعد مرور عدة أشهر، تحولت نشاطات تدريب هذا الرئيس إلى مجالات ترتبط بكيفية تنفيذ هذا الرئيس خطته التنموية، وذلك استناداً واستعانة بالقاعدة التى يطلق عليها (٣٦٠ درجة) المتعلقة بالآراء وردود الأفعال الخاصة بفاعليته كرئيس تنفيذى والعوامل الرئيسية للنجاح فى منصبه الجديد (وأطلقنا على هذا النشاط اسم التدريب من أجل النمو والتطوير). فى هذه النشاطات كان دمج الأدوار التدريبية، بشكل سليم أمراً بالغ الأهمية. وفى كلتا الحالتين، كان التدريب المتنوع والمختلط ناجحاً؛ لأن الاختلافات الرئيسية للأدوار التدريبية كانت واضحة وتم تحديدها والاتفاق عليها مبكراً قبل الشروع فيها.

ولتلخيص ما تم ذكره فى هذا السياق يمكن القول إن الارتباطات والجلسات التدريبية يمكن أن تتضمن أكثر من دور ومهمة، ولكنها من المهم أن تحدد وتوضح هذه الفروقات وتميز بينها؛ لأنها تساعد فى إجراءات التدريب. ولهذا أجد أن مدرج التدريب نافعاً ومفيداً وعلى وجه التحديد (عند بداية التعاقد والاتفاق أو إعادة التعاقد وتجديده. هذا النموذج من العمل يعتبر مساعداً فى الحالات التى يكون فيها الرئيس التنفيذى حديثاً نسبياً فى عمله أو فى منظمته أو فى علاقاته مع العملاء حيث يكون لديه عدم وضوح لما يجب أن يفعله وما يتوقعه منه الآخرون.

كلمة أخيرة:

منذ عقود طويلة لجأ أبطال الرياضة الكبار والخطباء والفنانون إلى المدربين ليساعدوهم فى تأدية أعمالهم بشكل أفضل، ونحن نقول للأفراد الذين يتبوءون مراكز عليا فى أعمالهم إن الخطوة القادمة فى إنجازاتهم لا يمكن تعليمها وإنما يمكن تعلمها. وفى الوقت الحاضر بدأ هذا الأسلوب يأخذ مكانه وفرصه وأدواره فى المنظمات حيث إن المديرين والرؤساء التنفيذيين بدؤوا يلجأون إلى المدربين ليساعدوهم فى تحقيق أفضل النتائج على المستويين العملى والشخصى. وإن تدريب الرؤساء التنفيذيين يتطلب ويستلزم درجة عالية من الإجراءات التعليمية الذاتية وذلك لتحقيق فاعلية الأداء وصقل مهارات التعلم لدى المتدرب.

لقد قدمت فى هذا الجزء الفروقات التدريبية وتميزها واستمراريتها كنوع من المساهمة لتكون أرضية مشتركة لتدريب الرؤساء التنفيذيين من أجل تعزيز الخيارات والالتزام والأداء الداخلى لكل فرد داخل المنظمة. بالإضافة إلى الخيارات الحرة والمبلغة من الغير وتطوير التطبيقات التدريبية، آمل أن تساعد هذه الأنواع من التدريب فى تعزيز الحوار والمناقشة الخاصة بالأدوار التدريبية التى يمكن أن يؤديها المدربون. إننى أتوقع أن يكون التدريب فى المنظمات مستقبلاً جيداً، وأن يكون متوافراً ومتاحاً بشكل كبير فيها، وأن تكون التطبيقات التدريبية قد تم تصميمها بناء على نظريات تطبيقية متطورة تخدم الرؤساء التنفيذيين.

بدأت هذا الجزء بالتمييز بين نموذج التدريب المتصل المرتبط بالسؤال (ماذا)، وكذلك النظرية التطبيقية الأكبر لتدريب الرؤساء التنفيذيين المتعلقة بـ (لماذا). إن مدرج التدريب يمكن أن يعد عنصراً واحداً فقط فى النظرية التطبيقية المتطورة الموجهة لتدريب الرؤساء (ويذرسبون ووابن، ١٩٩٧م).

إن الأسلوب الذى استخدمته لنظرية التدريب التطبيقية مستمر من نظرية الفعل التى صاغها وطورها كل من (أرغيريز ودونالد سوشن ١٩٧٤م) وهذا الإطار النظرى والفكرى الذى يركز على المعلومات القيمة والخيارات الحرة والالتزام الداخلى يقدم أساساً لفهم وشرح العمل الإنسانى فى عملى مع الرؤساء التنفيذيين. وعلى المدى القصير، أعتقد أن النظرية التطبيقية المفيدة لـ (أرغيريز، بوتنام وسميث ١٩٨٥م) أرغيريز وسوشن ١٩٧٤م، وويسبورد ١٩٨٧م) تجيب على الأقل عن سؤالين فى مجال التدريب الحرفى والمهنى هما:

"ماذا أقول وماذا أفعل فى هذا الموقف؟ "وما هى المبادئ الهامة التى تشرح وتوضح لماذا أنا أفعل وأقول هذا"؟ وعلى المدى الطويل، أعتقد أن نظريـــة التطبيق التدريبية يجب أن تبحث وتهدف إلى دمج النظرية الشاملة والأعمال العقلانية لتدريب الرؤساء والتنفيذيين، مثلما اقترح شوارز (١٩٩٤م) تسهيل عمل المجموعات.

وبالتطلع إلى الأمام، أقول إن التحدى الذى يواجه دمج الأفكار بالأفعال الخاصة بتدريب الرؤساء التنفيذيين أمر لا يستهان به. إن العمل الفاعل يحتاج إلى أفكار واحتياجات جديدة من المعرفة التى يمكن أن تغير وتجتاز الأساليب والطرق التقليدية فى الإدارة مدعمة بقدر المستطاع بالقدرات والإمكانات. ومن وجهة نظرى، إن النظرية التطبيقية النافعة يمكن أن تخدم هدفين هما:

١- تحسين فاعلية الأفراد الذين يمارسونها.

٢- تطوير قدراتهم لكى يتعلموا معارف عن سلوكهم الخاص.

ولذلك فإن هدف النظرية التطبيقية النافعة هو إعادة تأكيد ودعم هدف تدريب الرؤساء التنفيذيين نفسه.

وفى الختام أود القول إنى أسعى لإيجاد حوار موضوعى منتج مرتبط بالنظرية التطبيقية المتطورة من أجل تدريب الرؤساء التنفيذيين بحيث يكون التركيز على مقدمات هذا العمل واضحاً وتكون الاستدلالات والاستنتاجات من هذه المقدمات بينة، ومن ثم الوصول إلى نتائج اختيرت بناء على معايير منطقية ومستقلة. هذا العمل يمكن أن يكون صعباً، ولكنه يستحق بالفعل كل الجهود التى تبذل من أجله.

سـيرة المؤلـف:

روبرت ويذرسبون: هو مدرب وخطيب عام ومحاضر ومؤلف فى مجال تدريب وتطوير الرؤساء التنفيذيين فى عام ١٩٥٠م أسس مؤسسة اسمها: تطوير القيادة والأداء، وبعد أن حقق النجاح العملى والاستشارى فى هذه المؤسسة، بدأ يساعد الرؤساء التنفيذيين ومنظماتهم ليطوروا ويحسنوا من نتائج أعمالهم وذلك من خلال تطوير الأداء والأسلوب القيادى لكبار الموظفين فى هذه المنظمات. أما العملاء والزبائن الذين يستفيدون من مؤسسته فهم مجموعة من الرؤساء الكبار والمديرين المهنيين المتخصصين، والمديرون فى

الإدارة الوسطى، وكذلك مجموعة من العاملين الذين يتميزون بإمكانيات خاصة فى مجموعة الشركات الخمسمائة الأمريكية العملاقة، وكذلك الأفراد الذين يسعون لتقديم خدمات متخصصة ومتطورة، وأيضاً منظمات القطاع الحكومى.

يتركز عمل روبرت على تقويم الرؤساء التنفيذيين ومنظماتهم، وفيهم أعضاء مجالس الإدارات والمديرون الكبار فى قطاع الأعمال والقطاع الحكومى وفى المنظمات والمؤسسات الأخرى الخيرية غير الهادفة للربح. أما فيما يتعلق بمجالات تخصصه وخبراته فهى تشمل تطوير وتدريب الرؤساء التنفيذيين / دراسة ومناقشة تراجع وضعف أداء إستراتيجيات الأداء، والحلقات العلمية المخصصة لحل المشكلات، والاجتماعات الخاصة ببناء فرق العمل، وتخطيط وتنفيذ التغيير التنظيمى.

إن ما يهدف إليه روبرت هو مساعدة الرؤساء التنفيذيين؛ لكى يقودوا منظماتهم بشكل أكثر فعالية وأن يعيشوا حياة أفضل. إن نجاحه فى أداء عمله كان مستنداً إلى ثلاث دعائم وقوى هى خلفيته العملية، وتجاربه فى التغيير التنظيمى، والخبرة الطويلة من السنوات التى أمضاها فى مساعدة الرؤساء والمديرين الكبار لكى يعالجوا ويواجهوا أصعب التحديات التى كانت تواجههم فى أعمالهم، ولكى يتصرفوا ويكتشفوا أفضل ما لديهم من قدرات وإمكانيات.

يعتبر روبرت المؤلف الرائد لكتاب أربع طرق رئيسية للتدريب يمكن من خلالها مساعدة الرؤساء التنفيذيين. وحقق هذا الكتاب أعلى وأفضل رقم مبيعات فى مجال تدريب الرؤساء التنفيذيين من قبل مركز القيادة الإبداعية. كما أن روبرت متحدث ومحاضر بشكل دورى فى اللقاءات العامة، ويعتبر متخصصاً مشهوراً فى مجال تطوير وتدريب القيادات الإدارية والتنفيذية، وكان له ظهور فى مجلات ونشرات ومطبوعات أمريكية متخصصة وعلمية مثل الجمعية الأمريكية للتطوير والتدريب، وكذلك الجمعية النفسية الأمريكية – فى مجلة الاستشارات النفسية، وبصفته رائداً فى مجال عمله وتخصصه، اقتبست من عمله مجموعة مجلات مثل (Across the Board) مثل (Fast Company) و(Investors' Business Daily) و(The Human Resource، و(Executive) وغيرها.

وقبل أن يؤسس مجموعة الأداء والقيادة واشنطن دى سى كان روبرت عضواً مشاركاً فى شركة آرثر آندرسون. وقد بدأ حياته العملية سنة ١٩٦٩م مع معهد الإدارة العامة

فى نيويورك. ثم عمل فى منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية التابعة للأمم المتحدة فى باريس، وبعد ذلك أسس منظمة استشارية وطنية وكان رئيساً لها.

حصل روبرت على درجة البكالوريوس فى مجال إدارة الأعمال من جامعة روشستر، كما نال درجات علمية متقدمة من جامعة برينستون وجامعة باريس. كما أكمل أيضاً برنامج تطوير المنظمة فى جامعة جورج تاون، وكذلك برنامج وحلقات تدريبية فى معهد تصميم الأعمال ومعهد إن تى إل لتطبيقات العلوم السلوكية، ومركز القيادة الإبداعى، وأمكنة أخرى.

الجـــزء الثالـــث

مراحل انتقالية سريعة

فى هذا الجزء سنعتبر الوقــت هو أساس التدريب، فالوقت عامل حاسم ويمضى بشكل سريع، ويمكن أن يؤثر فى إجراءات العمل، ويؤدى إلى إنجاز نتائج هامة على المدى الطويل. وبالمقابل، فإن الفرصة التى قد تحدث فى لحظة سريعة من الوقت يمكن أن تنعكس على سلوكياتنا وعلى أدوارنا، مرة أخرى يمكن لنا أن نصبح بشكل إرادى أو غير إرادى معرضين للتغير المتدرج أو أن يكون التغيير فرصة لتحول وانفصال كبير عن الواقع. إن جميع هذه الخصائص: (الوقت، والإجراءات، واللحظة، والفرصة، والتحول) تساعدنا فى عمليات التفكير والتطور. فلحظات التغيير تشجعنا على أخذ زمام المبادرة وتحفزنا فى كشف وتبنى نشاطات وأعمال جديدة فى حياتنا، وتمنحنـــا هذه اللحظات الفرصة لنعيد النظر فى سلوكنا أو أن نكيف هذا السلوك مع الظروف الجديدة.

يرى ديف يولرش أن التغيير والانتقال فى قيادة المنظمة يعد عملاً حاسماً وفريداً لتحول الرئيس التنفيذى ويوضح له كيف يمكن للتدريب أن يساعده أثناء عملية التّحول والانتقال، وذلك من خلال جعل هذا التحول يحدث بشكل سهل وميسر ويوفر له ظروف نجاحه. أما جيمس بلاسكو فيركز على فترة تدريب القائد خلال مراحل العمل الانتقالية وذلك على شكل فرق عمل، ويقترح بهذا الخصوص، ويقدم رؤيته فى الكيفية التى ستكون عليها ردود الأفعال. أما الجزء الخاص بجولى جونسون فهو يقدم شرحاً عن مرحلة الانتقال الخاصة بالرؤساء الذين يتم تعيينهم فى مناصبهم حديثاً وهو جزء قيم ومفيد لأى شخص تولى منصباً قيادياً جديداً، حيث إن المهارات الأولية تعد ضرورية لهذا المنصب الجديد. كما أن ليز تاك وتوم هينزلمان يوضحان كيفية استخدام وتوظيف التدريب فى مهن مختلفة حيث استبدلت إجراءات وخطوات التعلم مكان البرامج التدريبية التقليدية. وقد ناقش ديفيد ألن هذه اللحظات الحاسمة المتعلقة بالتحول فى قيادات المنظمة، عندما يشعر القائد بأنه بحاجة إلى التغيير السلوكى، وأن التدريب يعد العامل الحاسم فى هذه المرحلة. كما أن بيفرلى كاى تعمق فى هذا النقاش بشكل أشمل وأوسع حيث اهتم بالصورة الكاملة للعمل القيادى، وأوضح الصلة المباشرة والقوية بين اللحظات أو الفترات التدريبية غير الرسمية المتزامنة وبين الإقلال من مستويات الإحباط وذلك من خلال تطوير الوظائف الحالية للعاملين ووظائف المستقبل.

الفصل السادس عشر
تدريب الرئيس التنفيذى أثناء المراحل الانتقالية

ديف يولرش:

يعتبر التدريب الناجح فى أفضل حالاته عملاً صعباً، وهو يشبه التدريس. فعلى سبيل المثال، عندما يحصل ابنى فى المدرسة الثانوية على تقرير امتياز يحصل على الثناء على هذا الإنجاز وينسبه إلى نفسه، ولكنه عندما يخفق ويحصل على تقرير ضعيف أو مقبول يضع كل اللوم على الأستاذ. وهذا الموقف ينطبق على الأفراد والفرق والجماعات الذين يحققون مكاسب معينة. فهم فى أغلب الأحيان ينسبون نجاحاتهم إلى مهاراتهم ومواهبهم وقدراتهم الخاصة، فى حين يضع الجماعات والأفراد الذين يخسرون ولا يحققون ما هو متوقع منهم كل اللوم على المدرب، وهذا هو سبب الحاجة إلى تغيير واستبدال المدربين أكثر من الحاجة إلى تغيير اللاعبين.

إن صعوبة عمل التدريب تأتى من الفرضية التى تقول بأن شخصاً معيناً يمكن أن يغير سلوك أو موقف شخص آخر من خلال التدريب. إن علماء النفس يقولون لنا إن كثيراً من المواقف والسلوكيات التى ينتهجها الإنسان ويتبناها فى حياته إنما هى نابعة من الخصائص الوراثية لهذا الشخص وهو ما يعرف بـ (الجينات)، وجزء آخر من هذه السلوكيات والسمات الشخصية تطور ونما فى شخصية هذا الإنسان مع مرور الوقت، أو اكتسبت من مخالطة ومصاحبة الأصدقاء والتعامل معهم ومن المؤسسات الاجتماعية الأخرى المحيطة بهذا الإنسان، فإذا كان هدف المدربين هو تغيير هذه السلوكيات المتأصلة، فإن نجاح التدريب فى هذا الموضوع أمر بالغ الصعوبة. أليس كذلك؟

إن الفرص المتزايدة التى تساعد على نجاح العمل التدريبى تأتى من خلال التركيز على فترات التحول، وهى الأوقات التى يشعر فيها الإنسان بأنه فى مرحلة تحول أساسى فى عمله، ولذلك فإنه سيكون أكثر انفتاحاً على الرأى الآخر وأكثر تقبلاً للأفكار الجديدة، ولديه الرغبة لاكتساب تجارب وسلوكيات عمل جديدة. وتحدث لحظات التحول الهامة عندما يتولى الإنسان عملاً جديداً ذا أهمية فى المنظمة. فالأدوار والمهام الجديدة فى العمل تتسم غالباً بالإثارة والحماس والقوة. ففى مثل هذه الأوقات يكون لدى العاملين

الرغبة فى إعطاء أنفسهم فرصة جديدة لتطبيق أفكار وتجارب غير تلك التى اعتادوا عليها سابقاً. وربما يكون من أكثر لحظات التغيير الواضحة فى المنظمة هى عندما يعين رئيس تنفيذى جديد لهذه المنظمة. فالرئيس التنفيذى الجديد سيواجه العديد من التحديات الفريدة والهامة فى عمله الجديد. فهو سيكون مسئولاً عن الحفاظ على قيم المنظمة واحترام ماضيها وفى نفس الوقت تكوين مستقبل جديد لها. فهو سيضع خطة أو (أجندة) يلتزم الآخرون بتنفيذها. كما أنه سيكون مسئولاً عن إدارة هذه المنظمة ورمزاً لها وذلك بصفته الرئيس التنفيذى، وكذلك سيكون عليه أن يتعامل مع تحديات القيادة الشخصية والفردية. وقد كان لى الشرف فى أن أكون مدرباً لرؤساء تنفيذيين جدد تولوا مناصبهم حديثاً، والبعض الآخر منهم كان فى طريقه إلى تولى مناصب قيادية. ووجدت هؤلاء الرؤساء التنفيذيين فخورين وواثقين من أنفسهم ومنفتحين لتعلم أفكار جديدة، ولديهم الاستعداد للتغيير، فى هذا الفصل سوف أشرح خطوات تدريب الرؤساء التنفيذيين الجدد خلال مراحل التغيير الحاسمة التى تحدث فى حياتهم العملية، مفترضاً أن المنطق التدريبى (الأسلوب الذى سيتبع) يمكن أن يطبق على جميع لحظات التغيير والتحول التى يمكن أن تواجه القادة الآخرين فى جميع مستويات المنظمة.

الإعداد للمرحلة الأولى:

إن توارث منصب القيادة العليا فى المنظمة يمثل لحظات تغيير وانتقال حقيقية ورمزية. فمن الناحية الواقعية، إن التوارث أو التعاقب فى منصب القيادة ينقل السلطة من نظام قديم إلى نظام حديث، ومن الناحية الرمزية، إن التوارث والتعاقب هو عبارة عن تواصل للقيم فى كل من المجالات التالية: من هو الشخص الجديد الذى تم تعيينه فى المنصب القيادى، وكيف تم إحداث وتنفيذ هذا التعيين. إن تعاقب الرؤساء التنفيذيين يخلق هوية رمزية جديدة للمنظمة: كأن يكون الرئيس التنفيذى الجديد "متخصصاً فى مجال التسويق" أو أن تكون الرئيسة التنفيذية الجديدة "لديها خبرة دولية فى العمل" أو أن يكون الرئيس التنفيذى الجديد "متخصصاً ومغرماً بالتقنية الحديثة". فكل عبارة من هذه العبارات ترسل إشارات لتحديد مسار واتجاه المنظمة الجديد. إن معظم المنظمات لديها خطط ناجحة ومدروسة تتعلق وتهتم بالإمكانات والشروط التى يجب أن تتوافر فى الرئيس التنفيذى الجديد الذى سيتولى قيادة المنظمة. فهذه المنظمات تتيح للرئيس التنفيذى المرشح لمنصب رئاسة المنظمة فرصاً عديدة ليثبت من خلالها قدرته وإمكاناته فى أداء

أدوار متعددة، وتختار المرشح للمنصب الجديد بناء على معايير وإجراءات علمية دقيقة. وبمجرد اختيار الرئيس التنفيذى ليكون خليفة للرئيس السابق، فإن إجراءات تدريب هذا الرئيس تبدأ فى الواقع العملى.

إن إجراءات ونشاطات تدريب الرؤساء التنفيذيين لا تهتم كثيراً بالشخص الجديد الذى يتولى قيادة المنظمة بقدر ما تهتم بكيفية تدريبه على مهام وأدوار جديدة. فمهمة العمل التدريبى فى هذه الحالة هى تسهيل الإجراءات التى يمكن من خلالها توضيح المهام الرئيسية الحالية والمستقبلية للرئيس التنفيذى، وجعل عملية انتقال السلطة من النظام القديم إلى النظام الجديد عملية سهلة وغير محسوسة بقدر الإمكان. فتدريب الرؤساء التنفيذيين يحدث بصفة عامة فى المرحلة بين استقالة أو تقاعد الرئيس التنفيذى القديم والبحث والتعرف على رئيس تنفيذى جديد مرشح لكى يتولى منصبه، وهذا يحدث فى الغالب قبل الإعلان الرسمى عن تولى الرئيس التنفيذى الجديد لمنصبه. فى بعض الأوقات، يعقد التدريب الخاص بالمراحل الانتقالية للرؤساء التنفيذيين بين الرئيس التنفيذى السابق والرئيس المرشح لرئاسة المنظمة وحدهما، ولكن فى الغالب ينفذ التدريب الخاص بتعاقب الرؤساء التنفيذيين من قبل شخص ثالث من خارج المنظمة يكون مشهوداً له بالتميز ويحظى بالاحترام من قبل الرئيس التنفيذى المتقاعد والرئيس التنفيذى الجديد. فمن فوائد المدرب القادم من خارج المنظمة أنه لا يتأثر بصرا ع القوى وتعارض المصالح داخل المنظمة أو الضغوط الداخلية بها، لذلك فهو يطرح أسئلة حساسة وصعبة ويثير قضايا هامة، ويكون لديه بصفة عامة خطط قليلة مسبقة أو ليس لديه خطة أو (أجندة) على الإطلاق حول عملية الانتقال فى القيادة.

فالإعداد للمرحلة الأولى لتدريب الرئيس التنفيذى الجديد تبدأ عندما يتعرف الرئيس التنفيذى الحالى على الشخص الذى سيتولى منصب قيادة المنظمة بعده، ومن ثم يبدأ فى حوار ونقاش معه حول إجراءات انتقال مسئوليات ومهام هذا المنصب إليه، وكذلك عندما يشعر كل من الرئيس التنفيذى الحالى والرئيس التنفيذى المرشح بالارتياح والطمأنينة تجاه الطرف الثالث (المدرب الخارجى) الذى سيساعدهم فى عملية انتقال السلطة فيما بينهم. مرة أخرى، هذا الفصل من الكتاب يركز على عملية انتقال أو توارث منصب الرئيس التنفيذى فى المنظمة، علماً أن هذه الإجراءات يمكن أن يستفاد منها وتطبق على عمليات انتقال السلطة فى حالات قيادية أخرى أقل فى المنظمة.

تحديد الأهــداف:

إن التدريب الموجه للمرحلة الانتقالية للرؤساء التنفيذيين له نتائج إيجابية يستفيد منها كل من الرئيس التنفيذى الذى يترك العمل والرئيس التنفيذى الجديد الذى يرشح ويتسلم هذا العمل القيادى؛ فينبغى أن يحظى الرئيس التنفيذى المتقاعد أو المستقيل أو الذى ترك هذا المنصب لأى سبب بالتكريم من إدارة المنظمة بقدر الإمكان. ويمكن أن يكون ذلك صعباً نظراً للظروف التى تحيط فى العادة بالعمل أثناء مرحلة انتقال السلطة، ولكن عندما يغادر الرئيس التنفيذى منصبه غاضباً، فإن ذلك سيترك انطباعاً سيئاً فى بيئة المنظمة. فعلى سبيل المثال، شركة حاسب آلى حديثة وضخمة نشأت وتطورت تحت قيادة وإدارة مؤسسها. وعندما واجه عمل هذه المنظمة سلسلة من المشكلات، اجتمع مجلس الإدارة وعزل المؤسس. ولكن المؤسس لم يترك منصبه أو يغادر المنظمة بسهولة ولطف، ونشأ شجار نتيجة عزله ومغادرته المنظمة انتشر فى جميع أرجاء المنظمة، فالموظفون الذين يكنون الاحترام لهذا المؤسس بسبب مساعدته لهم وتنمية مهاراتهم وتطويرهم وتقدمهم فى وظائفهم ونجاحاتهم فى الحياة العملية لم يتمكنوا من تقديم الشكر له. فكان لزاماً عليهم أن يحولوا ولاءاتهم من المؤسس إلى القائد والنظام الجديد، وإلا فإنهم سوف يخسرون الكثير من أعمالهم. قد لا يكون الرئيس التنفيذى الجديد مهتماً كثيراً بإشراك الموظفين فى اتخاذ القرارات والاستماع إليهم بقدر ما كان يفعله المؤسس الأول، وهذا بلا شك سيؤثر فى أداء المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك فإن الرئيس التنفيذى المتقاعد (الذى ترك منصبه لأى سبب) بحاجة إلى أن ينقل جميع علاقاته بجميع أشكالها ومستوياتها إلى الرئيس التنفيذى الجديد، ويقصد بعلاقات الرئيس التنفيذى مجمل شبكة الاتصالات والعلاقات الشخصية والتحالفات داخل المنظمة وخارجها التى عملت من قبل الرئيس التنفيذى الحالى. ويمكن أن تشمل وتغطى علاقات الرئيس التنفيذى مع حاملى المنظمة، ومن ذلك الرؤساء التنفيذيون الآخرون زملاء الرئيس التنفيذى الحالى، وأعضاء مجلس الإدارة، الأعضاء الكبار والقياديون فى فرق العمل، والموظفون والعملاء والممولون والممونون والمنظمات والهيئات الحكومية والمستثمرون (وفيهم حاملو أسهم وسندات المنظمة) وأطراف أخرى مهمة (منهم على سبيل المثال، أعضاء الأسرة فى الشركات التى تمتلكها أسر خاصة) فالرؤساء التنفيذيون خلال أعمالهم فى المنظمات يكونون علاقات قوية مع كل الأطراف التى أشرت إليها. فعلى الرئيس التنفيذى المتقاعد أن ينقل كل هذه العلاقات والصلات إلى

الرئيس التنفيذى الجديد، وأن يتدرب الرئيس التنفيذى الحالى على إتقانها بشكل شامل وعميق.

الرؤساء التنفيذيون الجدد يطمحون لتحقيق هدفين من تدريب انتقال السلطة. فهم أولاً بحاجة إلى تكوين وجهة نظر خاصة عن كيفية التعامل مع جميع الأطراف المذكورة التى لها علاقة عضوية ومصلحة مع المنظمة.

لابد أن يحدد الرئيس التنفيذى فى هذه الحالة نظرياً أو عملياً الأهداف الذى يريد تحقيقها من الأعضاء (حاملى الأسهم والسندات والمولين والعملاء ...) وكيف يمكن له أن يحقق هذه الأهداف. يساعد التدريب الرئيس التنفيذى الجديد فى الإفصاح والكشف عن الخيارات والبدائل، ويحدد لنفسه حالات المستقبل المرغوبة، ومن ثم يضع خطة عمل (أجندة) تحصى كل عضو من الأعضاء السابقين الذين لهم صلة وعلاقة قوية بالمنظمة.

ثانياً، يساعد التدريب الرئيس التنفيذى فى اكتشاف الطرق والسلوكيات وتكوين وجهات نظر تجاه بعض القضايا المرتبطة بأداء مسئولياته. فمن ضمن التحديات الصعبة والحاسمة التى تواجه كل رئيس تنفيذى جديد هى كيفية التوصل إلى قرار للتعامل مع أثمن مورد فى المنظمة وهو الوقت. فكم من الوقت يقضيه الرئيس التنفيذى الجديد مع كل عضو من الأعضاء الذين لهم علاقة بأعمال المنظمة مثل حاملى الأسهم والسندات والمستثمرين والعملاء وغيرهم.

إن تدريب الرئيس التنفيذى الذى يستعد لترك عمله والرئيس التنفيذى الذى يحضر لتولى قيادة المنظمة فى هذه المرحلة الانتقالية الحاسمة هو عمل يتأثر بظروف نهاية مرحلة حالية وبداية مرحلة جديدة انتقالية فى العمل، فالتدريب يساعد فى تيسير عملية هذا التحول والانتقال؛ لأن المدرب يمكن أن يكون لديه رؤية وأفكار خاصة وملاحظات محايدة بعيدة عن التحيز لأى طرف سواء للرئيس التنفيذى المتقاعد أو للرئيس التنفيذى الجديد.

وضع خطة (خريطة) للتعامل مع كل من له علاقة بالمنظمة:

كل رئيس تنفيذى ترك عمله له مجموعة من العلاقات تربطه بأشخاص كان لهم معاملات ومصالح مع المنظمة مثل المساهمين والمولين والعملاء وممثلى النقابات والاتحادات المهنية وغيرهم. وعلى المدرب الذى يعمل مع الرئيس التنفيذى التعرف على

جميع الأطراف التى لها علاقة سابقة وحاضرة بالمنظمة، ومن ثم طرح عليهم جميع الأسئلة التى ينبغى أن يطرحها عليهم الرئيس التنفيذى السابق وما يرغب هو أيضاً فى طرحها.

ومن ضمن قائمة الأعضاء من خارج المنظمة ممن يجب على الرئيس التنفيذى الجديد أن يتعرف عليهم: العملاء وهم يمثلون الزبائن الحاليين وزبائن المستقبل، والمنظمين الذين يضعون القوانين وفيهم الهيئات الحكومية وجماعات الضغط (أصحاب المصالح) والمستثمرون (الذين يمثلون مصدر رأس المال الذى يمول نمو الشركة سواء كانوا من المرتبطين بأعمال المنظمة مباشرة أو من المقرضين لها مثل المصارف والبيوت المالية الأخرى) والممولون الذين يمثلون مصدر التموين فى الوقت الحاضر وفى المستقبل) والمنظمات والجمعيات التجارية والجماعات المهنية المنظمة الأخرى (القادة الذين يعملون فى المجال نفسه الذى تتخصص به الشركة التى تولى الرئيس التنفيذى قيادتها) والشخصيات العامة البارزة فى محيط عمل المنظمة ذوو النفوذ الذين يجب أن يتعرف عليهم الرئيس التنفيذى الجديد) الإعلام بالصحافة (الأطراف المراقبون والمتابعون البارزون لأعمال المنظمة فى الصحف المحلية والقومية، فعلى المدرب أن يساعد الرئيس التنفيذى أن يتعرف على عدد محدود من الأفراد من كل جماعة من الجماعات السابقة التى يرى أن لها أهمية وتأثيراً فى أداء ونجاح عمله، ثم يوضح له الرؤية المستقبلية فى علاقاته مع هذه الأطراف. بعد ذلك، يضع خطة لنقل وتحويل العلاقات القديمة معهم إلى علاقات سوية ونافعة مع الرئيس التنفيذى الجديد.

أما فيما يتعلق بالعلاقات الداخلية الدائمة التى يجب على الرئيس التنفيذى الجديد أن يهتم بها فهى تتعلق بجميع العاملين داخل المنظمة، وتشمل أعضاء مجلس الإدارة (بحيث يتعرف على كل عضو فى المجلس، وكيف يعمل المجلس كفريق عمل، وأى من القضايا التى تطرح على أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يهتم بها الرئيس التنفيذى بشكل أكثر) كذلك أعضاء الفريق الإدارى فى المنظمة (يجب عليه أن يتعرف على قدرات فريق العمل القيادى وعلى مستوى أدائه، وعلى من سيغادر المنظمة مع الرئيس التنفيذى المتقاعد، وكيف ينبغى أن يقيم الرئيس التنفيذى الحالى فريق العمل هذا) وكذلك على الرئيس التنفيذى أن يتعرف على متخذى القرار فى المنظمة (بحيث يتعرف الرئيس على الطريقة التى ينبغى له أن يتبعها عندما يكون بصدد اتخاذ قرار معين فى المنظمة أو فى حالة رغبته فى إعادة بناء الهيكل التنظيمى للمنظمة، أو فى حالة وضع خطة عمل جديدة للمنظمة، وكذلك يتعرف بشكل أكبر على الرئيس التنفيذى المتقاعد (بحيث يتمكن الرئيس الجديد من إدارة الوقت

وإدارة جميع العناصر والظروف التى لها علاقة بعملية التغيير والتحول التى تشهدها المنظمة) وكذلك على الرئيس الجديد أن يتعرف على جميع الموظفين (بحيث يتعرف على طبيعة علاقاته معهم). ومرة أخرى نؤكد أن المدرب يساعد الرئيس التنفيذى المتقاعد ليقدم له معلومات محددة بخصوص علاقاته وخبراته وتجاربه السابقة، ومن ثم يترتب على المدرب أن ينقل هذه المعلومات إلى الرئيس التنفيذى الجديد. فى هذه الحالة فإن الرئيس التنفيذى الجديد سوف يكون على علم تام بمعظم الأطراف الذين لهم علاقة بأعمال المنظمة. وعندما يكون هناك حوار ونقاش واضح بين المدرب والرئيس الجديد عن جميع الأطراف المشار إليها، فإن ذلك بلا شك سوف يساعد الرئيس التنفيذى الجديد على فهم ومعرفة الظروف الداخلية للمنظمة بشكل أفضل.

ومن الأطراف التى يجب التعرف عليها وأخذها فى الاعتبار من قبل الرئيس التنفيذى خلال هذه المرحلة الانتقالية للمنظمة الأطراف الذين لهم علاقات شخصية بالرئيس التنفيذى. فانتقال الرئيس التنفيذى سيكون له تأثير في حياته الشخصية. أحياناً يصبح الرؤساء التنفيذيون الذين تركوا أعمالهم ومناصبهم القيادية شخصيات عامة ويتولون مراكز هامة فى الدولة أو فى المجتمع. ولذلك على الرئيس التنفيذى أن يذكر نفسه من ضمن الأفراد الذين لهم علاقات وارتباطات ومصالح بالمنظمة. ونظراً لأن القرار الخاص بتعيين رئيس تنفيذى جديد للمنظمة قد تم اتخاذه؛ فإن الرئيس التنفيذى الذى ترك عمله سيكون فى وضع جيد ليشارك الرئيس التنفيذى الجديد بملاحظاته الشخصية ويطلعه على نقاط ضعفه ومراكز قوته. وأحياناً تحدث مثل هذه المشاركة والنقاش بين الرئيسين تحولاً وتغييراً فى النمط القيادى للرئيس التنفيذى الجديد، فعلى سبيل المثال ((قد يقول الرئيس التنفيذى الذى ترك عمله للرئيس الجديد "كن صبوراً" فى عملية تحقيق النتائج)) و "اجعل لديك الرغبة فى تفويض السلطة وركز على الأهداف العامة للمنظمة". لا يوجد رئيس تنفيذى جديد يمتلك كل الخصائص والسمات القيادية ومقومات النجاح، ولذلك فإن تعاون ومشاركة الرئيس التنفيذى الذى ترك عمله مع الرئيس الجديد عامل مهم للغاية. فالرئيس الذى ترك العمل يلعب دوراً فى اختيار الرئيس التنفيذى الجديد، وقد يساعده فى الإعداد للتعامل مع التحديات والصعوبات القادمة. وإذا أبدى الرئيس التنفيذى المتقاعد ثقته وإعجابه بالرئيس التنفيذى الجديد أثناء عملية الاختيار نفسها لهذا الرئيس فإن النتائج تكون فى الغالب بناءة وواعدة.

وعلى المستوى الشخصى، على الرئيس التنفيذى الجديد أن يدرك مدى تأثير عمله الجديد فى أسلوب حياته الخاصة. فعليه أن يبدأ فى إعادة جدولة وقته الخاص وأن يرتب

مواعيده بشكل مدروس، وأن يفكر بقضايا واهتمامات شخصية (مثل الجانب الصحى وهواياته ونشاطات الحى والجيران وما إلى ذلك). يضاف إلى ذلك أنه يجب على المدرب أن يساعد الرئيس التنفيذى فى كيفية التعامل مع المطالب والاحتياجات الأسرية التى ستترتب على المنصب القيادى الجديد. فعندما يصبح الرئيس التنفيذى شخصاً بارزاً ولديه سلطة فى المجتمع وفى المنظمة، فإنه يترتب على ذلك مسئوليات أخرى قد تربكه، ولذلك فإن المدرب يقوم بدور المساعد والمعاون فى مثل هذه الحالات، وقد كان لى تجربة فى مثل هذه المواقف خلال تطبيقاتى العملية، حيث استضاف الرئيس التنفيذى المتقاعد وزوجته رئيساً تنفيذياً جديداً وزوجته، وتحدثا عن تحديات وصعوبات توزيع الأدوار فى الحياة الزوجية بينهما. وقد ساعد هذا الحوار الرئيس التنفيذى الجديد وزوجته فى فهم بعض المضامين والتحديات التى يمكن أن تصاحب العمل الجديد.

ومرة أخرى، يجب ألا تكون الأطراف التى لها علاقة بالمنظمة التى تم ذكرها أطرافاً جديدة على الرئيس التنفيذى الحديث، فجميع العلاقات القديمة يجب أن يتم التعرف عليها، ثم نقلها بسهولة من الرئيس القديم إلى الرئيس التنفيذى الجديد، وأن يحدد الرئيس التنفيذى الجديد طرقاً مبتكرة للتعامل مع جميع الأطراف الذى لهم ارتباطات ومصالح بالمنظمة. وفى هذا النوع من الأساليب التدريبية، يصبح هناك خريطة عمل تم رسمها للأطراف الذين لهم علاقة بأعمال المنظمة حيث أوضحت هذه الخارطة الأشخاص الذين يجب التعرف عليهم. وقد وجدت أنه فى الغالب أن الرئيس التنفيذى الجديد يعتقد أنه أقام علاقات قوية مع جميع الأطراف الذين تربطهم علاقات بالمنظمة، إلا أن الحوار المباشر يقود دائماً إلى تكوين رؤيته ومعرفة قضايا جديدة هو بحاجة إليها.

تحديد رأى وموقف تجاه كل طرف من الأطراف المرتبطين بأعمال المنظمة:

لكى ترسم خريطة العلاقات الخاصة بالأطراف ممن لهم مصالح وارتباطات بأعمال المنظمة، فإن على الرئيس التنفيذى الجديد أن يكون وجهة نظر خاصة عن كل طرف من الأطراف الذين لهم علاقة بأعمال المنظمة. ويمكن تحقيق ذلك بشكل عام عن طريق اتباع الخطوتين التاليتين:

أولاً – على الرئيس التنفيذى أن يحدد فى البداية أياً من الأطراف الذين لهم علاقة بالمنظمة يجب أن ينال اهتمامه بشكل أكبر ومتى يكون ذلك. فإذا كان هناك عشرة

أعضاء، وكل عضو يحتاج من وقت وجهد الرئيس التنفيذى عشر وحدات من الجهد حتى يكون راضياً بشكل كامل، إلا أن الرئيس التنفيذى الجديد ليس لديه سوى ستين وحدة من طاقة الجهد المطلوبة، فإن على المدرب أن يساعد الرئيس التنفيذى فى توظيف واستثمار الستين نقطة التى لديه، فيمكن أن يكون توظيف هذه النقاط على شكل تعاقبى أو تتابعى. فعلى سبيل المثال، عندما يحدث الانتقال الفعلى للرئيس التنفيذى الجديد ويتولى منصبه فى المنظمة، فإنه فى هذه الفرصة الفريدة بحاجة إلى تغطية إعلامية لهذا الحدث الهام لإعلام وإطلاع الناس عليه. هذا الحدث قد يتطلب نسبة أعلى من الستين وحدة من جهد الرئيس التنفيذى وذلك لوقت قصير ولكن الأطراف المرتبطين بالصحافة والإعلام ستقل أهميتهم ويقل الاهتمام بهم بعد عملية انتقال السلطة إلى الرئيس الجديد والبدء فى ممارسته لأعماله الرسمية. كذلك بالنسبة للأفراد الذين لهم علاقات مزدوجة ومتعددة مع المنظمة، يمكن أن يعاملوا بنفس الأسلوب فعلى سبيل المثال، أحد الرؤساء التنفيذيين أعد حديثاً واضحاً بخصوص أهدافه وما يود أن يعمله فى المستقبل، ثم استخدم هذه الكلمة لتكون حديثاً "يستغرق ثمانين بالمائة. فهذه "الثمانون بالمائة من الحديث" هى نفس النسبة الخاصة بالموظفين والعملاء والممولين وأعضاء مجلس الإدارة والمستثمرين. فنسبة الثمانين بالمائة جاءت من استكمال حديثه السابق بمقولات معينة مثل "أنا مهتم بشكل كبير بهذا العمل الجديد لأن ...". "إن خطتى (أجندتى كرئيس تنفيذى) ستكون ...". إن المدربين يساعدون الرؤساء التنفيذيين فى تحويل هذه الآراء والأهداف إلى واقع، ولذلك تكون رسالة الثمانين بالمائة قد تم إيصالها بشكل قوى وواضح. ومن ثم يكون دور الرئيس التنفيذى هو مواءمة العشرين بالمائة المتبقية من رسالته لتكون متناسبة مع تطلعات الناس الذين يصغون إلى رسالته.

ثانياً – يجب على الرئيس التنفيذى أن يكون فكرة عن الأطراف التى تؤثر فى أعمال المنظمة. فعلى سبيل المثال عليه أن يحدد أياً من العملاء والممولين الذين يشكلون الأهمية الكبرى فى المستقبل ولماذا. كيف يتمكن الرئيس التنفيذى الجديد من بناء وتكوين مصداقية وثقة مع مجموعة المستثمرين؟ كيف يتمكن الرئيس التنفيذى الجديد من الاتصال والتفاعل مع العاملين بكفاءة واقتدار؟ كيف يتمكن الرئيس التنفيذى من إدارة عملية انتقال السلطة من الرئيس القديم إليه بطريقة مناسبة ومشرفة؟ ولكى يجيب الرئيس التنفيذى عن كل هذه الأسئلة لكل طرف له مصالح فى أعمال المنظمة، فعليه أن يتعرف على الأطراف ذوى الأهمية الخاصة، ومن منهم يجب أن يبدأ معه فى علاقات خاصة، وما هى

رغباته وأهدافه والنتائج التى يتوقعها من كل علاقة من هذه العلاقات. (على سبيل المثال، بناء علاقات ثقة مع الموظفين، المحافظة على استمرارية العلاقة مع الممولين) وكيف يتمكن الرئيس التنفيذى من إيصال وتحقيق هذه الأهداف بطرق تنعكس بشكل إيجابى على أدائه لعمله. فالمدربون يساعدون الرؤساء التنفيذيين الجدد فى بناء خطة عمل لكل عضو مرتبط بأعمال المنظمة، ويضيفون قيمة عملية من خلال طرحهم لهذه القضايا، فهم يهيئون وينظمون علاقات حوار بين الرئيس التنفيذى القديم والرئيس التنفيذى الجديد ويساعدون الرئيس الجديد أن يضع خطة عمل خاصة بالتعامل مع كل طرف له علاقة بالمنظمة.

تحديد السلوكيات الخاصة بكل عضو أو طرف له علاقة بالمنظمة:

إن الآراء والمواقف التى لا يترتب عليها نتائج مثمرة تعد عديمة الفائدة. إن أكثر العوامل قيمة وتحدياً وندرة التى تواجه الرئيس التنفيذى هى العوامل المرتبطة بعنصر الوقت. فكل شخص أو طرف يريد أن يلتقى معه ويكون ضمن جدول أعماله. فيجب على الرئيس التنفيذى الجديد أن يكون صارماً فيما يتعلق بإدارة وقته وتحديد ووضع جدول لقاءاته واجتماعاته. بلا شك إن هناك بعض المناسبات واللقاءات مثل اجتماعات مجلس الإدارة ولقاءات الأعضاء البارزين الذين لهم علاقة وارتباطات مع أعمال المنظمة تعد ملزمة وضرورية للرئيس التنفيذى. أما بعض اللقاءات والاجتماعات التى لابد أن تحدث ولكن أوقاتها تتسم بالمرونة فبالإمكان إعادة جدولة مواقيت انعقادها، ويدخل من ضمن هذه اللقاءات زيارات العملاء والممولين للشركة أو اللقاءات الخاصة بعلاقات ومصالح المستثمرين والاجتماعات الخاصة بفريق الإدارة العليا، كل هذه الاجتماعات يمكن أن تحدد بشكل مرن. وأخيراً بعض الأطراف ممن لهم علاقة بالمنظمة قد يكون مصيرهم النسيان إذا لم يحـــدد لهم لقاءات معينة مع الرئيس التنفيذى الجديد، مثال على ذلك، الموظفون، الوقت الخاص بالرئيس التنفيذى نفسه، ووقت الأسرة. يجب أن تكون مواعيد وتواريخ لقاءات الرئيس التنفيذى مرنة، ولكن هذه المواعيد والأوقات ينبغى أن توفر للرئيس التنفيذى الجديد الأداة التى يمكن من خلالها إدارة واستثمار وقته بشكل فاعل.

ومن أجل إدارة المرحلة الانتقالية للرئيس التنفيذى بشكل فاعل، فإنه من الضرورى أن نعد لخطة عمل تشمل جميع مواعيد وتواريخ تتكون من أربع مراحل، بحيث تتضمن كل مرحلة الأعضاء والأطراف الذين يجب أن يلتقى بهم الرئيس التنفيذى قبل غيرهم. الخطوة

الأولى تخصص لتحديد الاجتماعات المتوقعة والمطلوبة، ثم محاولة ترتيب وقت الرئيس التنفيذى حتى يتم التأكد من أن كل شخص من الأشخاص الذين لهم مصالح مع أعمال المنظمة ينال وقتاً يتناسب مع أهمية علاقته وهدفه بالمنظمة. وباستخدام هذا الإطار العملى لإدارة الوقت، أفادت إحدى السيدات موظفى التسويق لدى الشركة التى ترأسها بأن لديها خمسة عشر يوماً على وجه التحديد فى الربع الأول لتقضيه مع العملاء، ثم طلبت منهم المساعدة ليتأكدوا من أنها خصصت وقضت هذا الوقت بشكل صحيح وفاعل.

وقد قدر وثمن قسم التسويق هذه الفرصة العظيمة التى أتاحتها الرئيسة التنفيذية. وخصصت هذا الوقت الثمين مع عملاء الشركة الهامين الحاليين والمتوقعين فى المستقبل.

إن أكثر القضايا أهمية التى تحظى بالأولوية لمعظم الرؤساء التنفيذيين الجدد هى تلك القضايا المتعلقة بالرئيس التنفيذى السابق. فالرئيس التنفيذى الجديد هو الشخص الوحيد الذى يستطيع أن يساعد الرئيس التنفيذى (القديم) الذى انتهى عمله الرسمى فى المنظمة على أن يترك منصبه بكل كرامة وتقدير واعتزاز. أحد مظاهر وأساليب انتقال السلطة المرغوبة يمكن أن تشمل جولة عمل على الموظفين أو العملاء بحيث يتاح للرئيس التنفيذى المتقاعد أن يؤدى الشكر والتحية للموظفين والعملاء ويتلقى منهم نفس الشعور والترحيب والثناء على ما أنجزه كل منهم. ورغم أن مثل هذا العمل قد يصاحبه شىء من عدم الفاعلية أو الحماس، إلا أنه يتيح للعاملين أن يشاهدوا انتهاء مرحلة جديدة فى المنظمة وبداية تولى قيادة جديدة لها. فى إحدى الشركات، أسس رئيسها الجديد منحة تعليمية للرئيس التنفيذى المتقاعد فى الجامعات الأم التى تخرج منها وكان لهذا العمل تأثير عظيم فى الرئيس التنفيذى المتقاعد، وأعطى رسالة قوية وإيجابية لجميع العاملين فى المنظمة فى تقدير الرئيس التنفيذى الجديد لكل الموظفين.

إن المدربين المتخصصين فى عملية التدريب الخاص بانتقال السلطة أو القيادة بين الرؤساء التنفيذيين والذين يساهمون فى تطوير الأداء والأفكار وتحويلها إلى سلوكيات وواقع عملى، إنهم بهذا العمل ومن خلال هذا التدريب يقدمون إضافات جديدة لعمل المنظمة، فهم يجعلون الرئيس التنفيذى الجديد يقتنع ويدرك أن على وقته ضغوطاً واحتياجات أكثر من الضغوط والاحتياجات على الموارد الأخرى التى يتعامل معها. فالمدربون يساعدون الرؤساء التنفيذيين الجدد على تحديد أولوياتهم ويرتبون لهم نشاطاتهم بشكل يتناسب مع أهميتها، الأمر الذى سيكون له تأثير كبير فى أدائهم، كما أن المدربين يضعون خطة عمل تساعد الرئيس التنفيذى الجديد فى كيفية وضع أهدافه وتنفيذها بشكل سليم.

الخاتمـــة:

لقد اخترت موضوع انتقال الرئيس التنفيذى من مركز القيادة وإحلال رئيس تنفيذى آخر مكانه؛ نظراً لما يمثله هذا الانتقال من أهمية فى تاريخ عمل أى منظمة، إذ إنه خلال مرحلة الانتقال هذه تتشكل قيم وطرق عمل جديدة وهامة نتيجة هذا التحول. ويمكن تطبيق المنهج نفسه الذى تم توضيحه فى هذا الفصل الخاص بكيفية تعامل الرئيس التنفيذى الجديد مع جميع الأطراف الذين لهم مصالح وارتباطات عملية بالمنظمة، يمكن تطبيقه على التحولات والمراحل الانتقالية التى يمكن أن تشهدها القيادات فى الإدارات والأقسام الأخرى فى المنظمة مثل تعيين مدير فرع جديد أو رئيس قسم أو تولى رئيس تشغيلى جديد لمنصبه. وفى كل الحالات، إن المدرب الذى يتعامل مع هذه التحولات وفق نظام وإطار عمل جيد وفاعل يقدم من خلاله اقتراحات وأساليب حوار منطقية سوف يكون بلا شك فى وضع يؤهله إلى أن يضيف قيماً كبيرة للمنظمة فالتحولات سوف تحدث بشكل سريع والرؤساء السابقون سوف يتركون المنظمة بكل كرامة واحترام ورضاء، فى حين أن الرؤساء التنفيذيين الجدد سوف يكون لهم التأثير الذى يرغبون ويطمحون إليه فى منظماتهم. وبصفة عامة فإن المنظمة ستحقق تطوراً ونمواً كبيرين.

سيرة المؤلـف:

ديف يولرش:

أستاذ متخصص فى كلية الأعمال فى جامعة ميتشيغن، وقد صنف من قبل مجلة بيزنيس ويك على أنه واحد من أفضل عشرة معلمين فى الإدارة وفى الموارد البشرية. وهو مؤلف كتاب تفوق الموارد البشرية، وقد حقق هذا الكتاب أفضل أرقام مبيعات فى مجاله، كما شارك فى تأليف كتاب القيادة المبنية على النتائج، وكلاهما طبعاً فى مطابع كلية الأعمال فى جامعة هارفارد. كما شارك ديف فى تأليف كتب "التناغم والانسجام التنظيمى: المنافسة من الداخل والخارج، وكتاب بعنوان منظمة بلا حدود: اجتياز وتخطى قيود وحدود البناء التنظيمى.

يعد ديف أحد أعضاء مجلس الإدارة لمجموعة (بروفانت)، كما عمل أيضا عضواً فى مجالس إدارات لأربع مجلات علمية، وكان محرر مجلة إدارة الموارد البشرية من عام ١٩٩٠ إلى عام ١٩٩٩م يركز ديف فى بحوثه فى الوقت الحاضر على قضايا القيادة التحولية أو الانتقالية ونظرية التنظيم.

الفصل السابع عشر
فترة تدريب القيادة

جيمس بلاسكو:

كل شخص يتحدث عن رغبته فى أن يكون مدرباً أكثر من أن يكون مديراً. فمسمى وظيفة "مدرب رئيسى" لها صدى وسمعة وتتبرعم وتنمو كأنها زهرة أو نبات الزعفران فى فصل الربيع تحلق بصاحبها إلى الفضاء وتقدم له الشهرة والسمعة الواسعة. ولكن ما هو الدور الذى يقوم به المدرب – القائد؟ هذا الفصل يقدم الإجابة لهذا السؤال.

أهلاً ومرحباً فى مباراة كرة المضرب:

كان الأمر بالغ الصعوبة للاعبين لعدة ساعات، حيث كانوا مندمجين ومتحمسين للغاية فى اللقاء ولم يدركوا نهاية وقته، ثم توجهوا بصعوبة وتثاقل إلى مقاعد الراحة، كان الحائط مغطى بملصقات من الورق مكتوب عليها بشكل غير منظم وعشوائى عبارات وشعارات مثل "الفرص" و"التحديات" و"الإمكانات"، وقد جاءت كلها نتيجة عمل ساعات من العصف الذهنى وحث الآخرين على النقاش والحوار العميق والمحترم. والآن امتلات الغرفة بالسكون وعدم الحركة. سبعة أزواج من العيون اتجهت إلى الرجل الصينى النحيف الذى كان يجلس فى إحدى زوايا الطاولة عليها أكواب وثمرات الجوز ثم بدأ السؤال يطوف فى هذه الغرفة كأنه دخان سجائر فى إحدى الحانات مفاده "حسناً يا جورج ماذا نفعل"؟

حسناً، إن المشهد يبدو كالتالى الكرة الصغيرة غير الواضحة تنتقل إلى جورج فى ملعبه فهو يراها تتجه إليه بحركة بطيئة. والآن ماذا؟ أهلاً بكم فى لحظة تدريب القائد.

لقد كان دورى يشبه القابلة فى تفسير وفهم هذا الموقف المثير. فقد زادت مبيعات شركة جورج للأجزاء الإلكترونية إلى سبعة ملايين دولار العام الماضى، مرتفعة مليونى دولار عما كانت عليه قبل ثلاث سنوات. ويرى جورج أن هناك فرصاً كبيرة أمامه لرفع أرقام المبيعات لتصبح اثنى عشر مليون دولار فى السنة القادمة، وكذلك إلى خمسين مليوناً فى السنوات الخمسة التى تليها. فجورج عرف ماذا ينبغى عليه فعله بالتحديد. فقد عين مجموعة من المديرين الجدد وزاد من إمكاناتهم وتسهيلات الإنتاج ووضع رؤية محددة وقوية للنمو فى المستقبل.

خلال وقت الغداء، بدأ الجميع يتضجرون من الفرص التى لم يتم استغلالها أو اكتشافها. فخطة "ما يجب عمله" لم يتم إنجازها فى منظمة يقدر رأسمالها بألف مليون دولار (مليار دولار). فمن المؤكد أن هناك الكثير من المشكلات فى هذه المنظمة وبعد الاطلاع على جميع الفرص والتحديات والتهديدات التى تواجه المنظمة، رجع أعضاء الفريق السبعة إلى جورج، وطلبوا منه أن يقرر أياً من الفرص التى يجب أن يؤخذ بها. ولكن جورج كان يعرف أن المباراة ستكون سلسلة من لحظات تدريب القائد المعتادة. تقدم أحدهم وطرح السؤال التقليدى "الآن، ما هو الشىء الذى ينبغى أن نعمله أيها المدير"؟

الجندى ريغز يقدم الإجابة:

استخدام العقل والقلب معاً:

كنا قد توقعنا هذه اللحظة. فهى تحدث عدة مرات فى اليوم فى حياة معظم القادة. فالكرة تنتهى فى مرماك. فكل شخص يراقب ويشاهد المباراة بكل حرص ودقة ليرى ويحدد ما إذا كنت أنت ستتخذ القرار، أو أنك ستطلب من الآخرين المشاركة فى اتخاذه. إنه موقف يشبه أحداث المسرحية القديمة التى تبدى من خلالها رأيك فى دورك فى هذا الفريق الرياضى الجاد. فهى لحظة اختيار للقائد.

وقد تعلمت استخدام منهج القـــذف لبونى ريغز فى تدريب القادة فى مراحلهم الانتقالية. فبونى ريغز جعل من نفسه لاعباً متميزاً ومشهوراً فى التنس الأرضى من خلال تحكمه فى فن إرسال الكرة والتصدى لها. فبدلاً من محاولته الانتصار على منافسه من خلال زيادة سرعة الكرة أو التصدى للرسائل القادمة من الخصم بكل قوة والتركيز على عضلاته (اللتان تعملان بحركات طبيعية) عمل ريغز شيئاً مختلفاً وهو التصدى للكرة وإرسالها إلى ملعب الخصم بهدوء وببطء وبشكل مقوس، ومن ثم جعل الخصم يرتكب خطأ غير متوقع، وقد كسب ريغز العديد من المباريات بسبب استخدامه لهذه الإستراتيجية.

وقد كان جورج على علم بمنهج وطريقة ريغز فى اللعب، وكان مستعداً للسؤال والمغامرة. وقد توقف قليلاً، منتظراً الهدوء ليعود يخيم على الجو العام، ثم يشرع فى الإجابة. ثم اتجه فى نظره إلى المراقب، وهو الشخص الأكثر أهمية فى فريق عمله سأله "ميلى، ما هى فى نظره البنود الأكثر أهمية التى يجب أن نبدأ بها"؟.

وقد انتهت لحظات الانتظار الملة من خلال حركات الأقدام وتحريك المقاعد وإيماءات الأجسام. وخلال هذه اللحظة التى يعتقد البعض أنها لحظة أبدية، إلا أنها أخذت خمساً وأربعين ثانية فقط، فقد تصدى ميلينورا للكرة بكل فن ومهارة وأرجعها إلى مرمى جورج قائلاً "أنا لا أعرف جورج، أنت تعرف هذا العمل أكثر من أى واحد منا. ماذا تعتقد أنه يجب علينا أن تعمله"؟

إن مضرب كرة التنس هو الذى يحدث الاتصال. وكان جورج ثابتاً فى مكانه. وتساءل قائلاً "هل هناك أى شخص يستطيع أن يساعد ميلى ليقرر؟ هل تريد أن نفعل ذلك يا جاك؟ موجهاً السؤال إلى نائب الرئيس التنفيذى. ولم يكن جاك من النوع الخجول أو المتردد، فاندفع إلى الشبكة. وقد امتلأت الغرفة بالنقاش والحوار، وحل موعد الغداء ولم يهتم به الحضور. فالعمل الذى يجب إنجازه تقلص إلى الحدود التى يمكن إدارتها بسهولة.

استخدام منهج الأسئلة لجعل الناس يشتركون فى إدارة العمل:

الـدرس: هو جعل موضوع تدريب القادة ينفذ بطريقة تجعل الموظفين يساهمون فى العمل ويطرحون بدائل ويتعرفون على مزايا وعيوب كل بديل ثم يتخذون القرارات الصعبة. فالعرض يفوق دائماً عدد ومقدار الموارد المتاحة. وهناك أعمال بحاجة دائماً إلى إنجاز أكثر من توافر الوقت الكافى لإنجازها؛ فتدريب القادة يجعل الآخرين يشتركون فى اتخاذ القرارات والاختيار بين الخيارات الصعبة. فالقادة المدربون يمكنهم إشراك العاملين فى اتخاذ القرارات فى أى مستوى من مستويات المنظمة أو جهة أو مكان يعملون فيه. فليس من الضرورى أن تكون الرئيس التنفيذى للمنظمة لكى يقوم بذلك. فمن المؤكد أن الرئيس التنفيذى يشارك فى هذا العمل وهو يمثل المنظمة ويرأسها، ولكن كل فرد فى المستويات التنظيمية الأخرى الأقل فى المنظمة بدون استثناء يمكن إشراكه فى أداء العمل - فعندما تكون مدرباً للقادة، فإن ذلك يمثل عملاً روحياً ووجدانياً وليس عملاً من أجل الشهرة والأضواء، فهى وظيفة لخدمة هدف معين، وليست لخدمة موقع وظيفى معين.

أكثر من مجرد طرح أسئلة:

تأكد من أن وظيفة تدريب القادة لا تقتصر فقط على مجرد طرح أسئلة على الآخرين أثناء اشتراكهم فى اتخاذ القرار. فتدريب القادة ليس عملاً أو نشاطاً جامداً أو ساكناً.

فالسيد جورج يعرف ظروف السوق الذى يستهدفه عمله. فقد كان لديه حسب ما يعتقده أفضل الفرص، ولكنه كان يريد توفير معلومات ومعارف أيضاً ليتخذ القرار الأفضل. فقد كان يعتقد أن القرار الجماعى سيكون أكثر أهمية، وأن الجماعة ستتحمس فى تنفيذه أكثر من القرارات الفردية التى يتخذها شخص واحد، ثم يلزم الآخرين بتنفيذها فقد كان متعمقاً فى هذا المجال، حيث كان يدرك الحقيقة التى مفادها أنه من الضرورى أن تشرك الناس فى اتخاذ القرارات أو أن عليك أن تتحمل النتائج السلبية التى تترتب على تنفيذ هذه القرارات.

ما الأعمال التى يجب أن يقوم بها مدربو القادة، إضافة إلى طرح الأسئلة وإشراك العاملين فى القرارات؟ هناك فى الواقع العديد من النشاطات الهامة النافعة فى هذا الخصوص مثل:

الابتعاد عن الأفكار الثابتة والجاهرة:

إنها خاصة بنا - نحن البشر:

إن عمل تدريب القادة لا يشبه ما كان يقوم به النبى موسى، حيث كان يذهب ليتسلق الجبل يسمع ويتلقى كلام الرب، ثم يكَوِّن رؤية وأفكاراً منه ليعرف ويعلم الناس بهذه الأفكار. فهذا الواقع ليس له علاقة بنا فى مجال تدريب القيادات وأعمالها. فتدريب القيادات وما يترتب عليها هو عمل مرتبط بنا نحن البشر. فنحن أطراف العلاقة فيه وإذا وقعنا فى مصيدة نبوة موسى معتقدين أن كل شىء راجع إلى شخص واحد وهو النبى موسى (الذى يمثله المدير العام) فهذا نوع من الضمان لفشل العمل. فتدريب القادة هو للناس ومن أجل الناس أنفسهم.

توزيع النجم الكبير والترحيب بفريق الأحلام:

إذا كنت تعتقد أنك سوف تقوم بأداء الأعمال كما يقوم بها النجم الكبير وتؤدى كل العمل، وتقسم الأعمال للآخرين وتعاملهم كالدمى، فمن الأفضل ألا تبدأ هذا العمل من الأساس؛ لأنك سوف تفشل. فليس مهماً مستوى ذكائك وعبقريتك أو طموحك أو حيويتك، وليس مهماً حتى كم من النقود لديك، وكم ستكسب منها، فالنتيجة أنك ستفشل فى هذا

العمل والسبب يعود إلى أنه ليس بإمكان إنسان واحد أن يقوم بهذا العمل وحده. حتى النبى موسى أدرك أنه لا يستطيع أن يؤدى الرسالة وحده ولذلك طلب المساعدة من أخيه هارون ليصطحبه لمخاطبة فرعون. فالنبى موسى بحكمته وحنكته أدرك الحقيقة التى مفادها أن هناك حدوداً لتفكيره ولذلك طلب المساعدة من أخيه. فالنبى موسى أدرك حكمة أخيه هارون، ثم اقتسما عمل القيادة فيما بينهما. الواقع الحالى، إن فرق الأحلام سوف تتفوق وتحقق المناسب، وهذا هو الطريق إلى أرض الميعاد.

ابتعد عن طريق نفسك:

لقد طلب منى أحد الرؤساء التنفيذيين الكبار أن أزوره من أجل أن نتحدث فى موضوع معين. فقد كانت المعلومات اليومية التى تصل إليه تسبب له المصاعب والإحباط من شدة التفاصيل التى تحتويها. فعمله كان صعباً ومجهداً أكثر مما كان يتوقع. يقول هذا الرئيس التنفيذى إن مجموعة الناس الذين يعملون معى لا يتحركون بشكل سريع، فاستجاباتهم لمتطلبات العمل بطيئة، فهم يتحدثون ويتناقشون ويتناقشون ويتناقشون أكثر وأكثر وأوضاعنا فى السوق التجارى تتدهور يوماً بعد يوم بشكل مطرد وسريع لدرجة عدم تمكنى من إيقافها فنحن لدينا مبالغ كبيرة على المدى القصير ولكن ....، ثم تضاءل صوته وخفت عندما وقف بجانب النافذة وبدأ ينظر من خلالها إلى الصباح الملىء بالضباب وعدم وضوح الرؤية.

ثم سألته "هل هناك نجوم تعتمد عليهم؟ "ثم أجاب بشكل مندفع وقوى "أى نجوم"؟ أننى لم أرَ فى حياتى مثل هؤلاء الناس – فهم يشبهون صور الدمى التى تنصب وتوضع فى المحلات التجارية ليعرض ويعلق عليها الملابس المجهزة للبيع. فأنا علىَّ أن أعمل كل شىء. فإذا لم أنجز العمل بنفسى فلن يتم إنجازه أبداً. فكلمة إستراتيجية تعد مفردة أجنبية وغريبة علينا فى بيئة العمل. والمسئولية شىء غير معروف لدينا. الناس العاملون هنا يتحدثون كثيراً ولكنهم لا ينجزون شيئاً، ولا يوجد أحد يهتم بالعمل هنا وأنا كما تعلم لست شخصاً منطوياً على ذاتى فى أفكارى وفى علاقاتى مع الآخرين. حتى لحظات الغضب المزاجية التى تنتابنى وأستخدمها معهم لم تحرك فيهم ساكناً. فأنا فى آخر مراحل الصبر، وأبحث عما يجب أن أفعله تجاه هؤلاء العاملين. فهل هناك أى مقترحات"؟

فقلت له مبتسماً "أعد النظر فى السيرة الذاتية وطورها وابحث عن وظيفة أخرى" وقد أجاب وهو ساخر ومشمئز، "هذا صحيح" ولكن من الذى سيقبلنى ويوظفنى بعد أن ترأست وأشرفت على إرث مجموعة من الأسماء والشخصيات الشهيرة فى العمل، لا بد أن أعمل شيئاً، هل لديك أى اقتراحات"؟

لقد أمضيت معه ساعتين إضافيتين مستعرضا وباحثاً معه طرق وأساليب عمل يمكن أن تكون نافعة فى إشراك عدة الآف من العاملين والموظفين الذين يعملون معه فى المنظمة. وقد لخصت كلماتى الأخيرة له بعبارة محددة وهى "فى آخر هذا اليوم، ستجعل جميع الأنشطة تعمل بشكل جيد إذا توقفت عن عمل كل الأشياء بنفسك ووحدك. فأنت بحاجة إلى أن تبتعد عن طريق نفسك. فأنت الذى تضع المعوقات والحواجز فى طريق عملك. ما دام كل شخص يتطلع إليك وينظر إلى منصبك وإلى قراراتك التى ستتخذها وتصدرها، ما دمت تعتقد أنه من الواجب عليك أن تؤدى جميع الأعمال بنفسك، فأنت الذى تخلق وتوجد فى هذه الحالة المعوقات فى أداء العمل، وأنت بنفسك الذى تضع العراقيل وتختلق المشكلات المتعلقة بغرض التسويق، وسوف تساهم فى مضاعفة هذه المشكلة فى المستقبل، هل يمكن لتمثال (ليبارد) أن يغير مكانه. وكما كانوا يقولون فى المسلسل الذى يبث فى فترة انظر مرة كل يوم سبت حينما كنت أتابعه وأنا طفل صغير "تعال الأسبوع القادم، ثم تكتشف الحقيقة".

طرح الأفكار يؤدى إلى تعلم أفكار جديدة:

كان مورت ميرسون يعتقد أنه يعرف كل ما ينبغى معرفته عن القيادة. فكان لديه أفضل المعلمين والرموز القيادية مثل روس بيرو، ولديه سجل ناجح فى إدارة ومتابعة أعمال شركة أى دى إس كما هى اليوم. فقد وضع أولوياته بشكل واضح ودقيق. فالعمل من وجهة نظره يأتى أولاً وثانياً وثالثاً، أما احتياجات النفس والأسرة والوسط الاجتماعى الذى يعيش فيه والالتزامات الأخرى فى حياته أو التزامات الحياة الأخرى فهى تأتى بعد ذلك إذا تبقى لها شىء من الوقت أو الجهد. وقد نجح نظام العمل هذا "الذى اتبعه فى نهجه القيادى، ونمت أعمال شركة إى دى إس بمعدل عالٍ لافت للنظر، وأوجدت آلافاً من الموظفين أصحاب الملايين. فهو أصبح مثل حجر المغناطيس الذى يجذب الناس إليه. ما هو الأسلوب الذى كان يمكن أن يكون أفضل من ذلك؟

كان هناك بعض الصعوبات والعراقيل على طول الطريق. فالموظفون كانوا يتساقطون من جراء ساعات العمل التى تراوح فى الغالب بين سبعين إلى ثمانين ساعة فى الأسبوع. والعملاء يتغيرون ويتقلبون بشكل سريع. إن التركيز فى العمل على الأهداف القصيرة المدى يمكن أن تضر وتدمر العمل على المدى البعيد، ولكن ما زالت النقود والدولارات ترد إلى ميزانية المنظمة، وما زالت أسعار أسهم المنظمة فى سوق الأسهم فى ارتفاع، لذلك كان من السهولة إهمال القضايا غير المهمة والصغيرة فى نظره فى ذلك الوقت.

عندما أصبح ميرسون الرئيس التنفيذى لمجموعة بيرو، لاحظ مدى تأثير وقوة التركيز فى عنصرين فقط فى العمل هما الربح والخسارة مع استثناء واستبعاد قيم العمل الأخرى. وفى عدد إبريل/مايو لسنة ١٩٩٦م لمطبوعة Fast company قال ميرسون، إن كل ما كان يعتقد أنه يعرفه ويفهمه فى القيادة كان خطأ، ولذلك بدأ فى التعمق فى إستراتيجية جديدة فى تدريب القيادة، فبدأ فى إشراك العاملين فى إجراءات جمع المعلومات المركزة وذلك بصفته مدرباً وليس بصفته رئيساً تنفيذياً لهم. وبدلاً من إخطارهم بما يجب أن يفعلوه، فقد بدأ يحثهم على أن ينظر كل شخص إلى نفسه فى المرآة، وينظرون إلى بعضهم بعضاً بدلاً من أن يوجهوا نظراتهم كلها إليه. ومن خلال هذا غير أسلوبه الذى يركز على عدم التدخل فى كل مجريات وتفاصيل العمل الدقيقة وفى كل الأوقات كما كان يفعل فى السابق، سوف يتمكن من إيجاد وتوفير بيئة عمل يسودها التعاون وتحقق للعاملين النجاح فى أعمالهم من خلال فرق العمل.

كما تعلم أيضاً من خلال عمله أنه بحاجة إلى أن يكون شخصاً يمكن الوصول إليه من قبل كل العاملين بكل سهولة ويسر. وقد كان ميرسون يرد على آلاف الرسائل الواردة فى البريد الإلكترونى كل شهر. فقد وجد أن أفضل وأهم وسيلة يمكن من خلالها التخلص من أسلوب النظام القيادى القديم كان البريد الإلكترونى فمن خلال البريد الإلكترونى، أصبح مشاركاً مباشراً فى كل جزء من أجزاء المنظمة، فقد تعلم ميرسون أسلوباً جديداً فى تدريب القيادة، وهو الأسلوب الذى يركز على إشراك العاملين فى إنجاز القرارات من خلال التخلص من عباءة النبى موسى ولحيته الطويلة.

مدرب القادة الحيوى النشط - هو مدرب برمائى، يعمل تحت سطح الماء وفوقه:

لا تجعلنى أخبرك بأمور غير صحيحة. إن تدريب القادة لا يتطلب نذراً من الصمت. فهو بعيد كل البعد عن ذلك. كن مشاركاً مع الآخرين ومتحدثاً معهم وإليهم. ولكن بفكرة

أساسية فى عملية الاتصال مع الآخرين هى "المشاركة" معهم وليس "التحكم" فيهم ففى أوقات الأزمات تكون أفكار الفرق الجماعية أكثر قيمة من الفكر الفردى المنفرد الذى يتولاها شخص واحد.

ولكن السؤال هنا متى يجب أن نتخذ موقف التحكم والمراقبة، ومتى ينبغى لنا اتباع أسلوب المشاركة مع الآخرين؟ متى يتطلب منك الموقف أن تطرح أسئلة وتطلب من الآخرين آراءهم؟ إن الخط أو الفاصل المائى العالى الوضوح هو الذى يفصل بين هذين المنهجين. فيجب عليك أن تشارك فى المواضيع والقضايا التى تعتبرها فوق الخط المائى أو فوق سطح الماء، وهى المواضيع والقضايا الظاهرة للعيان والواضحة. فارتكاب الأخطاء فى هذه القضايا أو حدوث مثل هذه الأخطاء يمكن أن يسبب الحرج ولكنها ليست أخطاء خطيرة ومدمرة على أعمال المنظمة. أما القرارات الأخرى التى يطلق عليها القرارات التى تحت الخط المائى فهى قرارات مختلفة ولها آثار متباينة. فأنت فى هذه الحالة وأثناء التعامل مع هذه القرارات ما زلت ترغب وتريد أن يتخذ الآخرون القرارات، ولكنك متردد لأنك لا تقبل أى نوع من القرارات الخاطئة؛ لأنه سيكون لها آثار سلبية كبرى فى المنظمة، ويمكن أن تؤدى إلى غرق الموظفين الذين اتخذوا مثل هذه القرارات.

وفى حالة القرارات التى تعتبر فوق سطح الماء، والتى لا يغرق الشخص الذى اتخذها فى حالة فشلها، لا بد أن تتعلم كيف تطرح أسئلة على الآخرين ليشاركوا فيها، ويعتبر موضوع طرح الأسئلة موضوعاً بالغ الأهمية للقائد فى مثل هذه الظروف. فعلى القائد أن يبتعد عن الأضواء ويعمل بكل جهد واجتهاد ليتخذ قراراته بناء على حقائق بقدر الإمكان. ولكن فى نهاية اليوم، اعمل كما عمل جورج ابتعد واترك الآخرين يتخذون القرارات بأنفسهم. وباستخدام نفس أساليب الأسئلة والبحث والنشاطات الأخرى التى تستعملها فى اتخاذ قراراتك الهامة التى أطلقنا عليها القرارات التى تكون تحت خط الماء. ولكن عليك فقط مضاعفة جهودك فى الملاحظة والمتابعة، بسبب أنه إذا انتهى الآخرون إلى اتخاذ قرارات خاطئة حسبما تعتقد، فإنه يجب عليك أن تتدخل لمعالجة الموضوع.

إن الموضوع ليس سهلاً كما يبدو. متى تلعب فى العادة ترومب كارد؟ فهذه اللعبة قائمة على الحيلة، ولكن فى الغالب لا أحد يكسب فى هذه اللعبة. فقد تعلم أنى أصر فى كل مرة أحاول أن اتخذ القرار عن الآخرين. ومع ذلك يمكننى أن أخسر عندما اتخذ قراراً صعباً وهاماً عن الآخرين، وهى القرارات التى أطلقنا عليها القرارات التى تحت

سطح الماء. فالعملية تحتاج إلى قدر هائل من الصبر والتعلم من المدرب أو القائد؛ ليتمكن من استخراج واكتشاف المواهب لدى الموظفين الذين يعملون معه، علماً أنه خلال هذه المرحلة، مرحلة التعلم واكتشاف المواهب والتجارب، فإن نتائج الأخطاء ستكون عالية.

فعلى سبيل المثال، فى أحد الأعمال عملت بكل جهد ومشقة من أجل أن أقلل من حجم وتركيز المنتجات من عشرين منتجاً إلى أقل من ذلك. وقد اعتقدت أن الرقم ثلاثة (ثلاثة منتجات) هو الرقم المناسب والمثالى وحاولت بقدر ما أستطيع تحقيق ذلك، ولكنى لم أتمكن من إقناع أعضاء المجموعة الذين يعملون معى بعدد أقل من ستة منتجــات. وقبلت الرقم ستة، أملاً أن أتمكن السنة القادمة من تخفيض الرقم مرة أخرى. ولكن فى هذا الوقت بالتحديد، لم يكن لدينا سنة قادمة، فقد تعرضت المنشأة إلى خسائر كبيرة وهائلة أجبرتهم على ترك عناصر ومكونات هامة فى نشاطات المنظمة. وقد تمكن القادة الجدد من ابتكار طريقة عملية لتقليل منتجات شركتهم إلى ثلاثة منتجات هامة. وقد اكتشفت إجابتى الصحيحة متأخراً. فقد كان هناك خطأ ومغامرة فى إشراكى لفريق العمل فى هذا القرار.

وفى موقف آخر، اتخذت القرار بسرعة دون الرجوع إلى الآخرين ففى تخصصى فى أعمال الكيمياء، كان الفريق الإدارى يرغب فى المزيد من الاستثمار فى منتجات الشركة. وكنت أعتقد أنه لا يوجد أو يتوافر سوق استهلاكى يستطيع أن يستوعب المزيد من المنتجات الجديدة. ولذلك فقد اعترضت على هذا الاقتراح بعد نقاش طويل وساخن. بعد ذلك قدم أحد المنافسين للسوق نفس المنتجات المقترحة والتى اعترضت عليها، واكتسح السوق، مسبباً لنا خسائر مضاعفة من حصتنا فى السوق. وقد توالت المكالمات التى تلومنى على هذا الإجراء، والتى لم تكن موجودة بشكل كاف فى حينه. وقد تـــردد فى آذانى عبارات مثـــل "لقد أخبرناك بأهمية هذه المنتجات" وقد كان الأمـــر مزعجاً وصعباً علىّ لمدة طويلة. ولكن هذا هو قـــدر العمل تكســب الكثير وتخسر البعض.

الاعتراف بالخطأ، وإعادة ربط وتصفية القلوب بين العاملين:

عندما تخسر فى عمل معين - ونحن جميعاً نتعرض للخسارة - اطلب الاجتماع بالعاملين، وأطلعهم على فشلك فى الوصول إلى الهدف وأسباب ذلك، واعتذر منهم عن الخطأ الذى ارتكبته، ثم حاول معرفة الطريقة التى يمكن من خلالها أن تؤدى بها عملك بشكل أفضل فى المرات القادمة، واستمر فى العمل. لقد طبقت هذا الأسلوب مع الفريق

الكيميائى الإدارى المتخصص فى الجهة التى أعمل بها. وقبلوا اعتذارى، وتوصلنا إلى طريقة عملية فى كيفية مواجهة المنتجات الجديدة للمنافسين من خلال أفكارنا الإبداعية. فكل شخص يعرف أنه لا يوجد طرف واحد كامل، حتى المدير التنفيذى، فكل شخص له سلبيات. اعتراف القائد بخطئه يساعد فى إعادة ربط وتنقية القلوب وتحقيق الود والمحبة بين الجماعة.

إن جميع قادة التدريب فى جميع المستويات يمكن أن يرتكبوا أخطاء أثناء تأدية أعمالهم. فى عدد سبتمبر لليوم السابع من عام ١٩٩٢م، أوضحت مجلة سبورت إليوستريتيد فى تقرير لها عن نقطة تحول لفريق واشنطون ريدسكن فى بداية عام ١٩٩٠م. وحدث ذلك عندما قام أرت مونك، وهو عضو هادئ فى الفريق، ودعا إلى اجتماع إجبارى للفريق. وكان الفريق متثاقلاً لحضور هذا الاجتماع. وبدأ الاجتماع معهم بتوجيه كلمة جادة طالباً من كل عضو وفيهم نفسه، إن بإمكانهم أن يلعبوا بشكل أفضل، وإنه من الآن سوف يعيد تكريس جهوده ويتفانى من جديد لأداء عمل أفضل. ورغم أن هذا الاعتراف، الاعتذار يعد بسيطاً إلا أنه كان له تأثير قوى خصوصاً أنه صادر من نجم كروى بارز، وتأثر اللاعبين بذلك تأثرا كبيراً، وانتصر فى اليوم التالى فريق ريدسكن على فريق دولفن بأثنين وأربعين نقطة مقابل عشرين نقطة، وليست أيضاً كل مباراته اللاحقة، ما عدا واحدة التى كانت تفصله عن البطولة النهائية.

إن إنكار أى شخص ومن ذلك المدير إمكانية الفشل أو الإخفاق فى أداء العمل، لا يعد سلوكاً غير مرغوب فيه فقط، بل يعد عملاً انتحارياً ويؤثر سلبياً فى العمل. فيجب على كل شخص ألا يتظاهر بأنه لا يرتكب خطأ أبداً، وإذا ارتكب خطأ معيناً عليه أن يعترف به ويعتذر عنه لزملاء فى العمل. فلا يمكن أن تخفى هذه الأخطاء من سجلك الوظيفى، فأنت الذى ارتكبت هذه الأخطاء، وهناك شهود على ذلك فعليك أن تعترف بها، أو سوف تسمع عنها فى لحظات وفترات سيئة من مصادر غير متوقعة؟

الكلمات هى استشعار للمستقبل وتوضيح للأفكار:

إن الكلمات هى التى تصنع الأفكار. فعلى قادة التدريب ومدربى القادة أن يختاروا كلماتهم ومفرداتهم بعناية فائقة؛ حتى يتمكنوا من إيجاد الاحترام لنا جميعاً بدلاً من التركيز على احترام الأنا.

فعلى سبيل المثال، هناك فرق كبير للغاية بين كلمة "بنت" وكلمة "امرأة" فكلمة "بنت" تصف الأنثى غير البالغة التى لم تصل بعد إلى سن الرشد، وهو سن المسئولية القانونية حيث إنها ما زالت معتمدة فى قراراتها ونفقاتها وسلوكياتها على أهلها. أما كلمة "امرأة" فهى تصف المرأة المستقلة الناضجة المعتمدة على نفسها. فأى من صور المفردات التى ترغبين أن يطلق عليك لو كنت فى السابعة والثلاثين من العمر، وتتولين منصب الرئيسة التنفيذية لإحدى الشركات العشرين لمجموعة فورشن المشهورة؟ ولقد أخبرتنا سيدة عن تجربة شخصية لها فى هذا المجال، حيث روت:

إنها سيدة تحمل شهادتى الماجستير والدكتوراه وهى رئيسة لشركة أنشئت حديثاً، وتبحث هذه الشركة عن مصدر تمويل لمشاريعها. وكان الممولون على موعد للحضور إلى مقر هذه الشركة الساعة الثانية بعد الظهر. ودخلت هذه السيدة صالة الاجتماع وهى فى حالة قلق واضح منتظرة وصولهم. وفى الساعة الثانية وخمس دقائق وصل الرجال الثلاثة بادياً على سلوكهم الاستعجال تخوفاً من التأخير، حيث دخلوا إلى صالة الاجتماع بقيادة أحد المشاركين البارزين وهو أكبرهم سناً. ثم خلع معطفه وأعطاه إلى هذه السيدة الرئيسة التنفيذية وقال لها "خذى هذا المعطف، أيتها الفتاة (البنت) وأخبرى الدكتورة سميث أننا قد وصلنا، وأفضل أن يقدم لى قدح من القهوة السوداء مع قطعة سكر واحدة".

ثم علقت المعطف فى المكان المخصص لهذا الغرض، وأحضرت له القهوة المطلوبة، ثم قدمتها له قائلة "خذ هذه قهوتك أيها الولد. الدكتورة سميث تحت أمرك وخدمتك".

ثم قالت الدكتورة سميث "ربما أنه كان مذنباً، ولكن لقد حصلنا على المبلغ المقدر بسبعة ملايين دولار أمريكى بأسهل طريقة ممكنة".

إن الكلمات تمهد وتعبد الطريق وتكون الأفكار وترسم الصور لنا. تأكد من أن استعمالك لكلماتك يخدم أهدافك بدقة. ومن الطرق التى تساعد على تحقيق هذا العمل هو الطلب من العاملين المشاركة فى اتخاذ القرارات وإبداء الآراء وتقديم المقترحات. فيمكن استخدام صيغة السؤال التالى فى مثل هذه المواقف: "ما هو رأيكم فى كذا... وكذا ...؟" فطرح مثل هذه الأسئلة تخلع عنك جلباب النبى موسى كقائد روحى وتلغى عنك كل مساوئ التفكير الآحادى الضار. فيجب عليك بصفتك المدرب والقائد أن تستشعر وتحدد المواضيع والقضايا التى تحتاج من الآخرين المشاركة بها، ثم تكيف وتوائم نشاطاتك مع هذا

الأسلوب وتأكد وراقب دائماً اللغة التى تخاطب بها الآخرين. فمن السهل للغاية أن تكتب شيئاً معيناً، ويمكن أن يكون من السهل أيضاً أن تقرأ ذلك، ولكن من الصعوبة أن تحول الأقوال إلى أفعال علماً أن هذه الأقول لابد أن تترجم إلى أفعال حتى يستمر العمل، لذلك دعنا نحاول تطبيق ذلك.

سيرة المؤلف:

جيمس بلاسكو:

هو أستاذ مشارك فى الإدارة فى جامعة سان دييغو الحكومية، وهو المؤسس والرئيس التنفيذى لشركات خدمات دولية فى الحاسب الآلى. وهو مستشار له خبرة طويلة، وعمل مع عدة شركات ومنظمات أعمال مثل شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية الأمريكية التى تعرف اختصاراً (إن تى آند تى) ورويال دوش شل، ومكدونالد دوغلاس، وفريتو - لاى، وشركة (بى أم دبليو للسيارات) وهينيكن بير.

يعد جيمس متحدثاً فعالاً ومؤثراً ومتخصصاً فى مواضيع متعددة مثل الإستراتيجية، والقيادة، والتغيير، وتفويض السلطة، وخدمات العملاء، ونجاح الشركات وهو مدرب قيادى فى تخصصه فى الكيمياء وفى شركات الحاسب الآلى. ألف جيمس تسعة كتب منها الكتاب الذى حقق أعلى رقم مبيعات وعنوانه (تعليم الفيل الرقص: مساندة قوى التغيير فى منظمتك. وكان آخر كتاب له يحمله عنوان التحليق مع (العنقا) أو الجمال البراعة، إعادة النظر فى الرؤية، وإعادة النظر فى الجوهر والروح، إعادة خلق نجاح منظمتك.

الفصل الثامن عشر
إستراتيجيات تعليمية للقادة المعينين حديثاً

جولى إم جونسون:

مبروك، لقد حصلت على ترقية جديدة فى الوقت الذى تواجه فيه فى هذه المرحلة تحديات زيادة المسئوليات على عاتقك، فإن مديرك الجديد يتباهى ويسعد بحماسك. فالآمال والتطلعات عالية، إلا إنه لسوء الحظ لا يوجد شخص يتحدث أو يهتم بتحديد الأهداف وحدود العمل بدقة؛ لأن كل شخص يتنعم بما لديه من بهجة فى هذه المرحلة. ففى هذه المرحلة القصيرة التى ستبتهج بها وتحتفل بالمنصب الجديد، فأنت فى أشد الحاجة إلى وضع خطة مرسومة بدقة حتى تتمكن من إدارة مهام ومسئوليات مركزك القيادى الجديد بكل جدارة واقتدار.

الضغوط التى تدفع إلى إنجاز عمل بالشكل والمستوى المطلوب:

بغض النظر عما إذا كنت رئيساً تنفيذياً تم تعيينك حديثاً، أم مديراً للمبيعات، فأنت فى كلتا الحالتين مطلوب منك أن تنجز عملاً سريعاً يتواكب مع الأهداف المتوقعة منك. وبصفتى مدربة للرؤساء التنفيذيين، فإن بعض جهات الأعمال تطلب منى فى العادة التدخل لمساعدتهم فى إدارة التغيرات الوظيفية التى تحدث أثناء مسيرة العمل لديهم. فثقافة العمل الحديثة تعتمد على كفاءة البدايات الجيدة للرؤساء التنفيذيين. فهذه الثقافة كونت مجموعة من القيم التى تتطلب من الرئيس التنفيذى نتائج عمل فعالة وقابلة للقياس فى وقت قصير. فالضغوط قوية وشديدة من المراكز العليا فى المنظمة. فحاملو أسهم الشركة وأعضاء مجلس الإدارة يخضعون أداء الرئيس التنفيذى الجديد لرقابة صارمة ومباشرة وتدقيق لم يسبق لهما مثيل من قبل. فلا غرابة أن نجد العديد من الرؤساء التنفيذيين الذين تولوا وظائفهم حديثاً لا يستطيعون إنجاز أعمالهم حسبما هو متوقع منهم، ولذلك نجدهم يفشلون بسرعة فى مناصبهم الجديدة.

معدل الأداء العالى وثمن الفشل:

عندما يتبنى شخص ما أسلوباً قيادياً جديداً أو مختلفاً، فإن فرصة الفشل أمامه ستكون بنسبة أربعين بالمائة، سوف يترتب على هذا الفشل أن يترك منصبه بشكل طوعى

أو أن يتم إنهاء عقده من العمل فى المنظمة فى مدة تراوح ما بين اثنى عشر شهراً إلى ثمانية عشر شهراً (بيتوف وهاريسون، ١٩٩٦م) يضاف إلى ذلك أوضحت دراسة للجمعية الأمريكية للإدارة أن نحو (٢٢٪) من أصحاب الأعمال الذين تم استطلاع آرائهم فى الدراسة، أنهم قد فصلوا خلال السنتين الماضيتين بعض المسئولين الإداريين والقادة الذين تم تعينهم حديثاً فى مناصبهم ولم يستمروا بها أكثر من ثلاثة أشهر (بيتوف وهاريسون ١٩٩٦م) وهذا الفشل فى أداء القادة الجدد لمهام ومسئوليات مناصبهم الجديدة يعتبر مكلفاً للمنظمة وللرئيس التنفيذى نفسه. وكلما زادت درجة أهمية الرئيس التنفيذى المهنية والوظيفية، زادت وتضاعفت الخسائر والتكاليف التى سيتحملها كل من المنظمة والرئيس التنفيذى نفسه. ففى دراسة حديثة أجرتها مجموعة (مانشستر كونسلتيغ ١٩٩٧م) عن سبب إخفاق الرؤساء التنفيذيين المعينين حديثاً فى مناصبهم، أوضحت أن الرؤساء توجههم فى الغالب عراقيل وعثرات؛ نظراً لعدم تمكنهم من إدارة العلاقات بشكل فعال، فعلى سبيل المثال:

* اثنان وثمانون بالمائة من الرؤساء فشلوا فى بناء وتطوير شركاء وفرق عمل مع الموظفين الذين يعملون معهم ومع زملائهم من الرؤساء الذين يتساوون معهم فى المراتب الوظيفية.

* خمسون بالمائة من الرؤساء لديهم عدم وضوح فى الرؤية فيما يتعلق بما هو متوقع منهم.

* وخمسون بالمائة يفتقرون إلى متطلبات الذكاء (السياسى) الداخلى، وهو ما يقصد به محاولة فهم طبيعة صراع القوى داخل المنظمة والاستفادة منه.

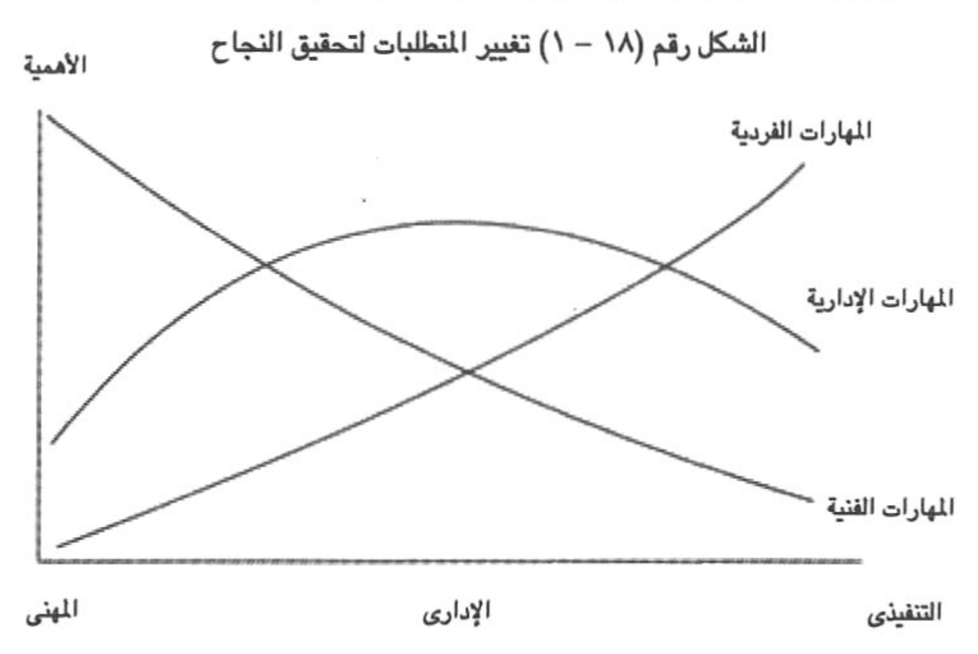
إتقان المهارات الشخصية البسيطة:

إن المهارات والمواهب الخاصة التى يمكن أن توصلك إلى منصب قيادى جديد، لا تضمن لك بالضرورة البقاء فى هذا المنصب. وكما هو موضح فى الشكل (١٨ -١)، فإنه بالرغم من أن مهاراتك الفنية يمكن أن تكون هى التى ساعدتك فى إنجازاتك فى الماضى، إلا أن هذه المهارات يمكن ألا تكون هى الأدوات والوسائل الوحيدة لتحقيق النجاح بعد أن حققت تقدماً فى العمل حيث انتقلت من موظف مهنى متخصص إلى مدير

فى مركز قيادى تنفيذى فكلما ارتقى وارتفع مركزك الوظيفى فى المنظمة / كنت بحاجة إلى مهاراتك الذاتية مثل القدرة على الإصغاء للآخرين والتعاطف معهم.

وكجزء من دراسته المتعلقة بالخواص والسمات الفعالة التى لابد أن تتوافر فى أى قائد حتى يكون قائداً قوياً وفعالاً، حلل دانيل غولمان (١٩٩٨م) النماذج القيادية المتعلقة بفعالية وجدارة القيادة فى مائة وثمانى وثمانين شركة، فوجد أن أهمية الذكاء العاطفى تقوم "بدور متزايد فى المستويات التنظيمية العليا فى المنظمة، فى حين وجد أن الاختلافات فى المهارات الفنية والتقنية ليس لها أهمية تذكر". وعندما قارن "أداء المتميزين مع نظرائهم الآخرين متوسطى الأداء فى المواقع القيادية البارزة والهامة، وجد أنه نحو تسعين بالمائة فى الاختلاف فى موافقهم وأعمالهم يعود إلى عوامل تتعلق بالذكاء العاطفى". وقد حدد غولمان خمسة مكونات للذكاء العاطفى وهى الوعى الذاتى، والتكيف والانضباط، والتحفيز، والتعاطف والمهارة الاجتماعية (غولمان ١٩٩٨م: ٩٥).

الشكل رقم (١٨ – ١) تغيير المتطلبات لتحقيق النجاح



هذا الشكل مقتبس من بريفينتنغ ديريلينت
ماذا تعمل قبل فوات الأوان، بقلم مايكل ليمباردو
وروبربت إيشينجر، مركز القيادة الإبداعية ١٩٨٩م

فلنأخذ على سبيل المثال موظفاً يعمل فى إحدى شركات السمسرة المضاربة فى الأسواق المالية، ثم بدأ يعمل بشكل مستقل بعد أن اكتسب خبرات ومهارات طويلة فى هذا المجال من موجات الارتفاعات التى شهدتها بعض شركات البلوشيب وقطاع التقنية فى سوق وول ستريت للأسهم. فخلال عمله استطاع أن ينجح فى إدارة جميع الأعمال المتعلقة بأموال صغار المستثمرين والمضاربين وقد كان نجاحه يعود إلى ما حققه السوق من نتائج مالية عالية وخيالية خلال فترة عمله، وكذلك لفهمه الذكى لطبيعة وكيفية عمل الأسواق المالية لذلك تم ترقيته إلى منصب قيادى جديد لهذه الأسباب. وفى منصبه الجديد أصبح لديه مهام ومسئوليات متداخلة تتعلق وتتعامل مع ثلاثمائة تاجر ورجل مبيعات. ولكى ينجح فى عمله فى الأسابيع والأشهر القادمة، عليه أن يغير بشكل جذرى من سلوكه الوظيفى ومن أساليبه وأدواته السابقة التى كان يستخدمها فى أداء عمله. فعليه أن يغير من مهاراته السلوكية المعتمدة كلياً على الجوانب الفنية والتقنية والتحليلية. لكى يحصل على الدعم الكامل من القادة والرؤساء الذين يلونه مباشرة فى السلم التنظيمى وكذلك الدعم من جميع من له صلة بأعمال المنظمة مثل المستثمرين وحاملى الأسهم والعملاء وأعضاء مجلس الإدارة، فعليه أن يستعين ويوظف مهاراته الشخصية البسيطة مثل القدرة على بناء علاقات مع الآخرين، ويقوى تأثيره عبر جميع مستويات المنظمة.

أسلوب إيجابى لبناء علاقات فعالة فى المنظمة:

نظراً لعدم مقدرتك على الاعتماد على منظمتك فى إرشادك لأداء أدوارك الجديدة؛ فإنه من الواجب عليك أن تنتهج أسلوباً قيادياً فعالاً خاصاً بك لإدارة عملية انتقالك الوظيفى. وهذا يتطلب توفير إستراتيجيات متكاملة تهتم بإدارة توقعاتك وأهدافك بعد أن توليت المنصب الجديد، وكذلك كيفية التعامل مع رئيسك ومع فريق العمل الذى سوف تعمل معه. فمن خلال تقديم مبادرة من قبلك من أجل إقامة حوار مفتوح حول القضايا الهامة للغاية والكبرى لجميع من له علاقة بأعمال المنظمة والأطراف الأخرين الذين سوف يساعدون فى نجاحك فى منصبك الجديد مثل (زملاء العمل، العملاء الداخليين، وأعضاء مجلس الإدارة والممولين والمستثمرين) فمن خلال هذا الأسلوب سوف تقوى من روابط العلاقة التى يمكن أن تكون مفيدة وحاسمة فى إنجاز أهدافك ومهامك كرئيس تنفيذى جديد فى المنظمة.

فعلى سبيل المثال لتتصور رئيساً تنفيذياً جديداً تم اختياره وتعيينه بناءً على ما يتميز به من مهارات عالية فى التحليل والاستشارات المالية. هذا الرئيس كان يتمتع بسيرة ذاتية ناجحة وطويلة فى مجال الاستشارات المالية مع عملائه حيث قدم لهم مقترحات وآراء ودراسات عملية وفاعلة فى مجالات أعمالهم، وبناء على هذه القدرات يعتقد هذا الرئيس التنفيذى أنه سوف ينجح فى منصبه الجديد. ولسوء الحظ فشل هذا الشخص فى التعرف على أهمية بناء العلاقات الحميمة مع الموظفين ومع أعضاء مجلس الإدارة. ولسوء الحظ أيضاً لم يتمكن أثناء اجتماع مجلس الإدارة من المشاركة فى الحوار بشكل فعال، وكان حديثة يقتصر فقط على ما يتمتع به من مهارات فنية ويتحدث بلغة الأرقام فقط، فشعر الموظفون أنه بأسلوبه هذا يقلل من أحجامهم الإدارية والوظيفية وذلك من خلال استعراضه لمهاراته الفنية حيث شعر أعضاء مجلس الإدارة بصعوبة متابعة ما كان يتحدث عنه هذا الرئيس التنفيذى. فقد بدأ هذا الرئيس كأنه يضع عوائق على أدائه وعلى بناء علاقات علمية مع الآخرين، ومن ثم فهو يحول دون نجاحه فى منصبه الجديد، وكان من المفروض أنه لكى يفهم بشكل أفضل توقعات وأهداف أعضاء مجلس الإدارة والعاملين معه، كان من الواجب عليه أن يستثمر الوقت لكى يبنى وينمى العلاقات معهم، ويتفهم ويتدبر أهدافهم ورغباتهم، ثم يتعلم كيف يفوض بعض سلطاته على المستوى التنفيذى فى المنظمة.

فى الجزء المتبقى من هذا الفصل سوف أوضح بعض الأدوات والأساليب التعليمية التى تساعد أى شخص تم تعيينه أو ترقيته إلى منصب قيادى جديد وذلك لكى يبدأ بداية صحيحة فى إدارة مسئوليات هذا المنصب ويقود عمله إلى الطريق الصحيح. هذه الأدوات والأساليب وضعت لتحقيق الأهداف التالية:

* لتساعدك لتكون أكثر فعالية فى أداء المهام القيادية لمنصبك الجديد.

* لتقديم إطار أو منهج تنظيمى لبدء مهامك وكيفية الحصول على المعلومات، ووضع الأهداف.

* لتوضح لك نوع الحالة أو الموقف الذى سيواجهك فى عملك مثل (البداية، والتحول، وهكذا).

* تساهم فى إقناعك وإقناع رئيسك وفريق عملك ليكونوا أكثر تفهماً وعمقاً حول قضايا العمل وقضايا التحول والانتقال الوظيفى.

إدارة العمل الجديد:

قد تعتقد أن رئيسك الجديد سوف يوضح لك أهداف وقضايا العمل الضرورية والهامة لنجاحك فى منصبك الجديد، ولكن هذا الاعتقاد ليس بالضرورة أن يكون صحيحاً. فهناك العديد من الأسباب التى تحول دون وضوح الرؤية لك حين تتولى منصباً قيادياً فى المنظمة. ففى الغالب فإن المعلومات الأكثر أهمية لن تكون حديثة بشكل كافٍ ولذلك لا تكن متردداً أو متخوفاً من تحديد معنى دقيق لأهدافك ومتطلبات العمل، ومن ثم تؤسس نظام عمل خاص بالتنفيذ والتطوير.

تصور رئيسة تنفيذيـة جديدة لإدارة شؤون العمليات تم ترقيتها إلى منصب أعلى فى المنظمة، وبعد أن أصبحت مديرة مشروع متمكنة ذات مهارات فنية عالية وتعى فعلاً ما تقوم به، إلا أنها ما زالت تواجه بعض التحديات غير المتوقعة. فقد كان مديرها على سبيل المثال لا يفهم ولا يهتم بقدراتها الشخصية ومواهبها ومهاراتها. ففى ظل ثقافة عمل تفضل أسلوب الأداء على جوهره، قد كان هذا الرئيس يهتم بأن تقدم هذه السيدة حماساً بشكل أكثر. ولكى ترضى رئيسها وتنجح فى مثل هذه الثقافة، فعليها أن تفوض مزيداً من سلطاتها، وأن تغير فى مهاراتها، إنها عملية كبيرة ولكنها ممكنة من خلال اتباع الأساليب والأدوات الموضحة التالية.

أدوات وأساليب تعليمية: توقعات وأهداف رئيسك:

* تعرف على عملائك الرئيسيين وكل من له علاقة بأعمال ونشاطات المنظمة مثل حاملى الأسهم، والصحافة والممولين والمستثمرين وأعضاء مجلس الإدارة ... إلخ.

* حدد الأدوار والمسئوليات الملقاة عليك بعد تولى هذا المنصب الجديد خصوصاً فيما يتعلق بـ:

- الأفراد.
- الموارد المالية.
- النتائج.

* لا بد أن تفهم ماذا يريد رئيسك منك بالتحديد، فمثلاً يمكن أن يقول لك رئيسك "أريد منك أن تحدث تغييراً فى العمل"، ولكن المعنى الدقيق لما يقصده هو "أريد منك أن تساعدنا فى التخلص من كل الأعمال والعمالة الزائدة والمكلفة فى المنظمة".

* لا بد أن تتعرف على أهداف وتوقعات أعضاء مجلس الإدارة (إذا كنت الرئيس التنفيذى).

* حدد جدولاً زمنياً ومنهجية عمل من أجل الحصول على التغذية المرتدة من رئيسك. فعلى سبيل المثال، ضع جدولاً زمنياً لعقد اجتماعات دورية مع رئيسك لتقويم التطور أو التقدم الذى تحققه فى أداء عملك.

بناء فريق العمل الخاص بك:

لجعل عمل القادة الجدد ينساب ويتكيف بفعالية مع أداء المنظمة التى يعملون بها استخدمت معظم الشركات العملاقة مثل شركة فورد موتور، وأكسون، وسيتى بانك، وجنرال إليكتريك وجى بى مورغان، نموذجاً عالى الفعالية صمم أساساً من قبل الجيش الأمريكى. إحدى هذه الشركات تطلق على هذا النموذج اسم البداية القوية وبناء لما يراه بيل هونت فإن مدير البرامج والمنظمة والعاملين وأنظمة الدفع فى شركة جنرال إليكتريك، كل هذه المكونات المركزة التى تساعدك فى معرفة برنامجك سوف "تقلل الوقت من ثلاثة أشهر إلى ستة أشهر من الوقت المعتاد الذى يستغرقه المدير فى السابق لبناء فريق عمل فعال. هذا أفضل أسلوب للقضاء على أية إشاعات، ومن خلاله تتصدى للقضايا التى تواجهك كمدير جديد وكذلك فى إيجاد بيئة عمل مفتوحة" (Fast company ١٩٩٨م).

ونتيجة لذلك فإن الوقت الثمين لن يتم إهداره فى مناقشات واستفسارات عمن يكون هذا الشخص ومن تكون أنت وكيف يعمل معك بشكل فعال. فكل طرف يحصل على معلومات بشكل سريع للغاية كان يمكن أن تستغرق أحياناً ستة أشهر أو حتى سنة لو لم يوجد هذا النظام حتى ترى النور أو قد لا تراه على الإطلاق. سوف تتعلم كل ما يهم العاملين ابتداء من الأهداف الخاصة بالإيرادات إلى ما يدور عنك من إشاعات فى المنطقة. أما إجراءات الاطلاع واستيعاب هذا النظام فهى مركزة ومختصرة بشكل منهجى ومنظم ويمكن تعلمها من خلال اجتماع يستغرق ست ساعات.

تصور أن هناك أحد رجال البنوك الاستثماريين الذين يتمتعون بخبرة وسجل علمى متميز ولديه أيضاً سمعة عالية كرجل استثمارى ومصلح وخبير فى مجالات متنوعة فى نشاط عمل المنظمة. وبناء على ثقة الرئيس التنفيذى به بجدارته لإدارته لشؤون الأفراد فى المنظمة، تم تعيينه مدير فرع لأحد البنوك الخاصة. وفى هذا المركز الجديد تفاجأ هذا المدير بمجموعة أفراد عمل إداريين يشكلون فريق عمل يرغبون فى التعلم ولكنهم لا يعرفون هذا المدير الجديد بشكل جيد. ولجعل الموضوع يبدو أكثر صعوبة، فإن كثيراً من أعضاء فريق العمل كانوا وما زالوا يعتقدون بأن لهم الأولوية لتولى هذا المنصب القيادى الذى تولاه واستولى عليه هذا الشخص القادم من الخارج. فالفكرة السائدة بينهم أن هذا المدير الجديد هو دخيل على المنظمة، وإنه يعتبر من المقربين من الرئيس التنفيذى فى المركز الرئيسى. ولكى يتعامل هذا المدير ويضع حلاً لمثل هذا المأزق، عليه أولاً أن ينظف عقول الآخرين لجعلهم يتخلصون من هذه الاعتقادات الخاطئة التى لديهم. ويمكن له أن يؤدى عمله بشكل صحيح بعد أن يتسلح بالأدوات العملية الصحيحة. والقائمة التالية توضح ذلك.

أدوات تعليمية: توقعات فريق عملك:

* العمل مع مستشار خارجى لكى يكون لك إطار عمل تتمكن من خلاله من بناء وتطوير علاقات قوية مع جميع أعضاء فريق العمل الذى يتعامل معك.

* اطلب من أعضاء الفريق أن يتحدوا ويندمجوا فيما بينهم ويكونوا مجموعة عمل واحدة أمام المستشار حتى يتمكنوا من طرح أسئلة عنك ومن أجلك، وأن يقدموا معلومات عن أنفسهم وأن يشرحوا ويوضحوا أهم المشاكل والتحديات التى تواجه العمل. والأسئلة التى تطرح فى هذا المقام يمكن أن تشمل ما يلى:

- ما الجوانب والمعلومات التى نعرفها الآن عن المدير؟
- ما الجوانب والمعلومات التى لا نعرفها عن المدير، ولكننا نرغب فعلاً فى معرفتها؟
- ما الأشياء الأكثر أهمية التى نريدها من المدير؟
- ماذا يريد المدير أن يعرفه عنا كفريق عمل؟

- ما قضايا العمل الرئيسة والهامة التى سيواجهها المدير الجديد خلال المدة التى تقع ما بين ستة أشهر إلى اثنى عشر شهراً القادمة؟

- ما مقترحاتك المحددة تجاه هذه القضايا؟

* اطلب من المستشار أن يقدم لك معلومات وافية ومتكاملة عن فريق عملك.

* اجتمع مع أعضاء فريق عملك ومع المستشار معاً من أجل الإجابة عن أسئلتهم والتعاون معهم فيما يتعلق بالمعلومات التى سوف يقدمونها لك. فعلى سبيل المثال يمكن أن يكون الموظفون الذين سوف ترأسهم قد سمعوا عنك إشاعات بأنك من النوع الذى ينهى خدمات الموظفين عشوائياً. ففى مثل هذه الاجتماعات واللقاءات تتيح لك الفرصة لشرح وتوضيح هذه المسائل ونناقشها معاً وبحرية مع أعضاء فريق عملك، ولذلك لن يكون هناك طرف واحد يواجهك وحدك فى مثل هذه المسائل.

* وبعد الاجتماع مباشرة، راجع مع المستشار جميع البنود والالتزامات التى تم الاتفاق عليها ومناقشتها فى هذا اللقاء وكذلك الأعمال التى يمكن أن تنجز فى المستقبل.

* بعد ستة أشهر، اطلب من أعضاء فريق عملك أن يزودوا المستشار بتقييم لأدائهم كفريق عمل جماعى وموحد، ومدى تناسب أسلوبك وطريقتك فى الأداء مع أدائهم، وما هى أفضل الجوانب التى أنجزتها، وما هى المسائل التى يرغب الفريق أن يزيد أو أن يقلل من أدائها، وما هى الأعمال التى لم تؤدها والتى كان يجب عليك أداؤها، ثم اجتمع مع فريق عملك ومع المستشار من أجل تقديم ردود أفعالك وآرائك عن كل هذه القضايا.

اعــرف نفســك:

إن الوعى النفسى والتحكم والانضباط الذاتى يمكن أن تكون صفات قيمة لأى قائد تم تعيينه حديثاً. فبناء على ما يراه غولمان (١٩٩٨م)، فإن الأفراد الذين لديهم وعى ذاتى فإنهم "سوف يكون لديهم القدرة على التحكم القوى فى إمكانياتهم وقدراتهم، وسيكون لديهم فرص أقل لتعريض أنفسهم إلى الفشل. فهم يعرفون أيضاً متى يحتاجون إلى طلب المساعدة".

فالأفراد الذين يتمتعون بالقدرة على التكيف والانضباط والتنظيم الذاتي يكون لديهم "نزعة تهدف إلى الإفصاح عن الآراء والاستجابة للآخرين والعمق فى التفكير والارتياح فى المواقف الغامضة وحالات التغيير، وكذلك يتمتعون بالإخلاص والصدق والقدرة على رفض التغيرات المتسرعة" (Goalman، ١٩٩٨م: ٩٩).

نأخذ على سبيل المثال حالة موظفة كانت تعمل فى الإدارة القانونية، تم تعيينها حديثاً فى منصب المستشارة القانونية العامة. وقد أدركت هذه السيدة بشكل سريع أن إدارة أعضاء مجموعة العمل فى الإدارة الجديدة تتطلب مهارات ليست هى بالضرورة نفس المهارات التى كانت تستعملها وتوظفها عندما كانت تدير فريق عمل صغير من الاختصاصيين القانونيين. إضافة إلى ذلك فإن زملاءها فى العمل قد اختلفوا، فأصبح الأطراف الذين تتعامل معهم فى المنظمة مختلفين، فهم يتكونون من رؤساء وحدات عمل مختلفة ومديرين لبعض الإدارات والموظفين فى داخل المنظمة. كيف يمكن لهذه السيدة أن تتمكن من استيعاب هذا الموقف الجديد بشكل واضح وأن تتفهم مكامن قوتها وضعفها لكى تتمكن من أن تبنى علاقات قوية مع زملاء العمل الجدد، وأن تكون فكرة طبيعية لأدوارها الجديدة فى إطار ظروف العمل الجديدة؟ فيما يلى قائمة ببعض الأدوات والأساليب النافعة التى يمكن أن تسهم فى هذا المجال.

أساليب وأدوات تعليمية: توقعاتك الخاصة:

* الاجتماع مع المدير الذى سيغادر لكى يوضح لك بعض الدروس؟ والمعارف الأساسية والخبرات الضرورية من منصبه، حتى يكون لديك بعض من الوضوح والاطلاع على تكوين مراكز القوى فى المنظمة والعلاقات غير الرسمية داخلها، ولكى تتعرف على مصادر المعلومات التى يمكن أن تكون ذات فائدة بالغة لك. فعليك أن تمضى الأسابيع الأولى من عملك فى بناء وتنمية علاقات الثقة مع الآخرين.

* عليك أن تتبادل المعلومات مع القادة والمسئولين فى المنظمة الذين يتساوون معك فى خط السلطة التنظيمى، وكذلك مع زملائك فى العمل. فالمعلومات هى مصدر من مصادر القوة، أو هى القوة نفسها فى هذا المجال، كن سخياً فى تقديم المعلومات التى لن تكون ضرورية لخدمة أهدافك، وكذلك كن كريماً عندما تحتاج إلى معلومات من مسؤول آخر فى المنظمة يفترض أن المهمة ليست فى نطاق الخدمة الذاتية. شارك مع الآخرين

بالمعلومات ليس فقط المتعلقة بالجوانب الفنية، ولكن أيضاً بالمعلومات التنظيمية والعملية التى تساعد فى بناء الثقة مع الأفراد فى المنظمة.

* تأكد من ألا تعود إلى ميولك الطبيعية، ومن ثم تصبح رهينة لمهاراتك الفنية التى أدت إلى ترقيتك إلى هذا المنصب الجديد.

* عليك أن تدرك أهمية الحقيقة التى مفادها أن الناس الذين كانوا فى السابق زملاءك فى العمل أصبحوا الآن موظفين ترأسهم ويقدمون لك تقارير عن أعمالهم.

* لابد أن تدرك أنك فى مهمة أو فى منصب جديد، وهذا المنصب سوف ينعكس على قدراتك ونقاط قوتك واحتياجاتك السابقة والحالية. ولابد أن تأخذ فى الاعتبار العوامل التى يمكن أن تعوق تطورك فى أداء عملك وتحقيق مزيد من التقدم الوظيفى فى المستقبل.

* الاهتمام بالتغذية المرتدة الذاتية.

إن هذه الأدوات والوسائل البسيطة التى تم إيضاحها يمكن أن تساعدك فى تجنب وإزالة أى عوائق تواجه الكثير من القادة الذين يتم تعيينهم حديثاً. فعليك أن تخصص بعضاً من الوقت وتستثمر جزءاً من جهودك من أجل التمكن من حسن التعامل مع رئيسك الجديد، وكذلك لبناء فريق عملك الجديد، ومن ثم النظر بموضوعية وأمانة إلى ذاتك من الداخل. وتأكد أن المهارات الشخصية تكون أكثر أهمية كلما ارتفعت فى السلم الوظيفى، وعليك أن توظف هذه المهارات لبناء مهاراتك وصفاتك الداخلية وكذلك العلاقات الداخلية الشاملة فى المنظمة والتى تعتبر هامة فى نجاحك فى أداء مهامك فى منصبك الجديد.

سيرة المؤلفة:

جولى إم جونسون: هى مدربة تنفيذية بارزة، ساعدت العديد من المنظمات فى تطوير نتائج أعمالها من خلال زيادة ومضاعفة أداء العاملين والموظفين البارزين فى هذه المنظمات. تركز أعمالها الاستشارية على الأساليب والأنماط القيادية، والتغيير التنظيمى، كما أنها تقدم استشارات ودراسات فى مجال الانتقال الوظيفى، وأيضاً تقدم دراسات فى مجال تحديد الاحتياجات الضرورية والهامة للقادة الذين يتولون مناصب إدارية عليا

جديدة، كما أنها تقدم حلولاً ورؤى حول الصراعات والمشاكل الناتجة عن علاقات العمل الداخلية.

تتمتع جولى بخبرة واسعة فى مجال إدارة الموارد البشرية تصل إلى عشرين عاماً، وتوظف هذا الخبرات فى المهمات التى تكلف بها أو تطلب منها. وتغطى خبراتها مجالات أعمال مختلفة مثل البنوك الاستثمارية والوسطاء (السماسرة) العاملين فى صناعة المال والأعمال، وصناعة الكيبل التلفزيونى، ومنتجات المستهلكين، والتشييد والبناء، والبيع بالتجزئة والكيمياء، وكذلك المؤسسات القانونية البارزة. فمن ضمن الشركات ومجموعات الأعمال التى استفادت من خبراتها مجموعة آيتانا، آن تيلور، بى آى إس إف (باسف)، باير، شركة بريستول - ميرس - سكويبد) بنك تشيز منهاتن، سيتى غروب، إيرنيست آنديغ، فليت بنك، شركة فورد موتور، هيرست كوربوراشن) إنترناشيونال هيرالد تريبيون، لوسنت تكنولوجى، جى بى مورغان، ذا نيويورك تايمز، بيتنى - بوز، روكفيلر آند كومبنى، ذا روكفيلر فونداشن، شيرمان آند - ستيرلينغ، ستيت ستريت بانك، يونيون كامب، ويونيون كارباید.

أسست جولى مجموعة ريد فى مدينة فيرفيلد فى ولاية كوناتيكت، وقبل ذلك عملت لمدة أربع سنوات رئيسة عملية لتدريب الرؤساء التنفيذيين فى مجموعة سترك لاند، كما أنها كانت نائبة للرئيس التنفيذى العام فى مجموعة ميريل لينش، ونائبة للرئيس التنفيذى للشئون التعليمية، كما كانت أيضاً مديرة تخطيط للموارد البشرية فى مجموعة جينرال فورد، وكذلك مديرة التطوير الإدارى فى شركة وارنر أميكس.

بدأت السيدة جولى حياتها العملية مديرة لمدرسة ستانفورد للقانون، ثم بعد ذلك أمضت ثلاث سنوات فى منظمة فينسون آند إلكينز القانونية، حيث أنشأت فيها نظاماً للتوظيف ولشئون العاملين وتنظيم مكاتب وأعمال المحامين والتى أصبحت فيما بعد نموذجاً يقتدى به فى جميع المنظمات القانونية على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية.

أصدرت جولى حديثاً مجموعة من الآراء والحالات فى مجلة هارفرد بيزنيس ريفيو بعنوان "عندما يخطئ ويتعثر المدير الجديد، على من نلقى اللوم والمسئولية"؟. حصلت جولى على درجة البكالوريوس فى تخصص العلوم العقلية وهى التى تعرف بـ (ليبرال آرت) من جامعة كارينجى ميلون، ودرجة الماجستير فى علم الاجتماع النفسى والاستشارى من جامعة Southern Methodist ودرجة إم. بى. إيه من كلية هارفارد للأعمال.

الفصل التاسع عشر
التطوير المستمر بدلاً من التدريب

ليز تاك وتوم هينزلمان:

خلال السنوات الخمسين الماضية، أصبح مجتمعنا غارقاً فى الأساليب التعليمية القديمة المتمثلة فى أجواء وبيئات القاعات والفصول الدراسية. فنحن جربنا هذه الأساليب فى جميع مراحل التعليم ابتداء من المرحة المتوسطة إلى المرحلة الثانوية ثم المرحلة الجامعية، ثم استمرت معنا وانتقلت إلى أماكن الأعمال، حيث بدأت هذه الأعمال تأخذ شكل عقد دورات تدريبية خلال أيام العمل الرسمية، وكذلك لقاءات وحلقات تطبيقية أحياناً خلال أيام العطلات الأسبوعية. خلال السنوات القليلة الماضية، أدرك قليل من المنظمات بعض الوسائل التعليمية المتميزة الأخرى كبدائل للأساليب التعليمية التقليدية التى تركز على القاعات والفصول الدراسية. ويعد التدريب هو أحد هذه الأساليب التعليمية الجديدة.

إن الهدف من هذا الفصل هو شرح التحول النوعى الثقافى من الأساليب التعليمية الرسمية التقليدية إلى الأساليب التعليمية العصرية الحديثة، التى تركز على دمج أساليب التعليم التقليدية مع أساليب التدريب لإيجاد مناخ يوفر التطور والتعلم المستمرين. سوف نبدأ هذا الفصل بمراجعة مختصرة لوضعنا الحالى المتعلق بتطوير القيادة، ثم ننتقل لوصف وتوضيح كيف حدثت وطريقة عملية التحول فى القيادة فى مجالات الطب والرياضة والإدارة، وأخيراً سوف نقدم نموذجاً فعالاً للتدريب يهدف إلى تطوير وتنمية العمل القيادى.

الوضع الحالى الخاص بتطوير وتنمية القيادة:

يمكن القول بصفة عامة إن أسلوبنا فى تطوير العمل القيادى يشبه الأسلوب الذى يتبعه الآباء فى تطوير علاقاتهم القيادية مع أبنائهم. ففى مجتمعنا يحاول بعض الآباء تحقيق نوع من التطور والتقدم والبعض الآخر لا يسعى لذلك، فالبعض لا يرغب أن يتحمل أو أن يؤدى الأعمال والمسؤوليات الأبوية وأن يتمتع بمهارات أبوية متميزة، ولكنه فى نفس الوقت يرغب فى أن يكون أباً جيداً (يكون قائداً جيداً للأطفال). فإلى جميع الآباء، نقول

إن هناك إجماعاً على أن صفات الآباء الجيدين تتضمن الاهتمام بمجموعة محددة من المهارات الضرورية لهذا الغرض بخلاف الجهود التى يبذلها الوالدان.

فبعض المنظمات تتبع فى تطوير قياداتها نفس الأسلوب الذى يتبعه الآباء فى علاقاتهم مع أطفالهم، حيث إنهم ينزلون ويخفضون موضوع القيادة إلى درجة أقل فى سلم أولويات المهارات المطلوبة. فنحن نتعامل مع موضوع القيادة كما لو كان بمقدور أى شخص أن يقوم بها. نتعامل مع موضوع القيادة وكأن مهاراتها يمكن أن تكتسب عن طريق التناصح والتبادل. لماذا يحدث ذلك رغم أن لدينا الوقت الكافى لنوضح ونتفهم الأمور ونتخذ القرارات الصحيحة، وكذلك من المؤكد أن لدينا الوقت الكافى لنحدد أهداف العمل بدقة ونراجع الخطط وندقق الأرقام، ومع ذلك لم نبذل الوقت الكافى لجعل تطوير القيادة موضوعاً يستحق الأولوية؟ فيبدو أننا نؤمن أن موضوع تطوير فعالية القيادة ليس له أهمية بالنسبة لما يمكن أن يحققه للمنظمة من أرباح. تصور نفسك عابراً أمام مكتب مديرك ثم لاحظته يقرأ كتاباً فى القيادة. فهل ردود فعلك ستكون "لماذا لا يعود إلى عمله ويترك القراءة؟ إنه يهدر وقت العمل فى قراءة الكتب. ألا يعرف مقدماً ما ينبغى عليه أن يقوم به؟ هل هو بحاجة إلى قراءة كتاب فى القيادة حتى يستطيع أن يؤدى مسؤولياته بفعالية كقائد؟".

ففى مجالات الأعمال التى تتبنى أساليب وبرامج رسمية لتطوير أعمال قياداتها، كثير من المسؤولين عن هذه الأعمال مازالوا يستخدمون أساليب تقليدية لتأدية أعمالهم فى هذا المجال. فكل قائد مطلوب منه أن يشارك فى حضور دورة تدريبية سنوية فى مجال القيادة تستغرق أسبوعين، ثم تبدأ الإدارة فى التأكد من التطور الذى حدث بعد هذه الدورة التدريبية من خلال نماذج التخطيط المستمر. وفى الغالب يكون هناك حفلات مسائية مختلطة تصاحب هذه الدورات التدريبية، ثم فى نهاية مثل هذه الدورات، يقوم القادة بتعبئة نماذج التقييم الخاصة بها موضحين أهميتها وفائدتها للعمل. ولكن ماذا عن التعلم أو المهارات التى اكتسبوها من هذه الدورات؟

بعض المنظمات المتطورة بدأت حديثاً فى استثمار أوقاتها ومواردها من أجل تطوير أداء قادتها المتميزين. فهذه الشركات والمنظمات تولى اهتماماً بالغاً لتدريب وتطوير القادة لدرجة أنهم خصصوا حسابات مصرفية تحت اسم حسابات الشركة لكى تمنع أى شخص أو أية جهة من أن تمس أو أن تقلل أو أن تخصم من المبالغ المرصودة لعمليات تطوير

وتدريب القادة. فيجب على المنظمات الأخرى أن تقتدى بهذه المنظمات وأن تحذو حذوها وتنظر إلى أعمال وتطوير القيادة على أنه مجال هام من أجل مستقبل ونجاح عمل المنظمة. فيجب أن تعطى الأولوية لتطوير مهارات القيادة فى المنظمة، وإلا فإنها ستخفق فى وضع نموذج فعال وضرورى لأداء أعمالها بشكل صحيح.

فى الوقت الحاضر، هناك عدد من المنظمات التى تعمل على معرفة تأثير النشاطات التطويرية فى فعالية القيادة، وقليل من المنظمات تسعى لتغيير المدلول الثقافى لتطوير القيادة وكيف يمكن أن تحدث (التعلم المستمر مقابل خبرة واحدة فى السنة). والآن دعنا نفحص كيف تؤدى هذه الشركات هذا العمل، وكيف تمكنت من دمج وتوحيد التدريب التقليدى مع التدريب العملى المستمر.

أساليب جديدة للتعلم من خلال التدريب:

فى مجال الطب:

إن أحد أهم الأساليب الشيقة فى هذا المجال من التعلم يمكن أن نجده فى الحقل الطبى. فخلال سنوات عدة، اعتادت الكليات الطبية أن تقدم برامجها من خلال (الكورسات) التقليدية التى تمتد إلى أربع سنوات، ثم ينتقل الطالب بعد ذلك إلى التطبيق العملى لمدة سنتين لغرض تدريب الأطباء. الآن كثير من كليات الطب تكتفى بسنتين دراسيتين رسميتين من التدريس داخل قاعات الدراسة حيث يتعلم الطلاب أثناء هذه الفترة المفاهيم الطبية الأساسية ويكونون الإطار الذهنى الطبى لديهم، وفى السنة الثالثة من سنوات دراسة الطب، يرسل الطلاب إلى المستشفيات حيث يستمرون فى تلقى تعليمهم تحت إشراف مدربين متخصصين وهو ما يطلق الأطباء المقيمين. فتحت توجيه قيادة المدربين المتخصصين المقيمين يتعلم الطلاب تطبيقات المهن الطبية من خلال العمل المباشر. فالطبيب المقيم لا يساعد فقط فى الإسراع والتعجيل بتعلم الطلاب المهنة الطبية خلال هذه المرحلة فقط، و إنما أيضاً يجعل فشلهم يتضاءل. وبعد التخرج، يبدأ الطلاب فى إكمال السنتين التقليديتين الخاصتين (بالإقامة) أو بالتدريب.

التدريب فى مجال الرياضة:

المثال الآخر من أساليب التعلم الجديدة مستمد من مجال الرياضة والرياضيين وهو فى الواقع ليس جديداً تماماً. فكر فى الجزء الخاص بالمربع الخلفى فى كرة القدم الأمريكية المحترفة، فهذا الجزء هو أسلوب قيادى تقليدى. فمن النادر أن نجد اللاعب المستجد يلعب فى المباريات الفعلية. فنجد أن اللاعب الظهير فى المربع الخلفى فى الملعب يتقلى بعض التدريبات داخل القاعة الدراسية، ويعطى بعض الكتب لقراءتها والتعلم منها. فاللاعب المستجد عليه أن يعرف ويستوعب نظرياً (من الورق) جوانب ومهام وخفايا هذا النوع من الألعاب، ولكن معظم مهارته المكتسبة تأتى من خلال التطبيق العملى والمشاركة فى اللعب مع الفريق. فطبقاً لقواعد لعبة كرة القدم الأمريكية، فإن اللاعب المستجد يقوم بدور المهاجم المضاد حينما يستعد الفريق لمباريات الأسبوع القادم. وفى بعض الحالات، يتولى المستجد من الناحية العملية إدارة هجوم الفريق المحلى من أجل أن يتأكد من دقة تنفيذ خطة اللعب.

فالمدرب مسؤول عن مساعدة المستجد؛ لكى يتعلم وينمو ويصبح ظهيراً فعالاً، ولكن هناك عنصر فى هذا العمل التحضيرى لا يمكن حتى للمدرب أن يقدمه للروكى، وهذا العنصر يأتى من الظهير الأول الذى يعمل ويتصرف كمرشد للظهير. وهذا يحدث لأسباب متعددة منها:

١ - أنها متوقعة من اللاعب الأساسى فهى لا توجد فى الوصف الوظيفى للاعب المستجد.

٢ - البعض يقوم بها نيابة عن اللاعب الأول، ثم تنتقل إلى الآخرين.

٣ - إذا تعرض اللاعب للإصابة يمكن استبداله بالمستجد، ويمكن أن تكون نتائج اللعبة والموسم الرياضى بمجمله معتمدة بشكل كامل على المستجد.

فى حقل الإدارة:

أخيراً، لقد واجهنا خلال السنوات القليلة الماضية مجموعة من منظمات الأعمال الكبرى التى تتبنى النهج الجديد فى تدريب وتطوير القيادة المستمر من خلال التدريب. وقد أنجزوا هذا العمل لعدة أسباب منها:

١ - أن التدريب فى الفصول الدراسية التقليدية وفى القاعات المخصصة لهذا الغرض لا يقدم النتائج المتوقعة والمرغوب فيها بشكل سريع.

٢ - أن وتيرة العمل المتسارعة وجداول القادة المزحومة والمليئة بالأعمال تجعل من الصعب على القادة قضاء أوقات طويلة داخل قاعات التدريب.

٣ - أن معظم البحوث الجديدة فى تطوير أعمال القيادة تشير إلى أن سبعة وثمانيين بالمائة منها تؤيد أن تطوير عمل القيادة يحدث أثناء تأدية العمل (مورغان، ١٩٩٢)، وغالباً يكون من خلال التعامل مع الآخرين، ومع الخبراء والاستشاريين والمدربين. ومنظمات الأعمال الكبرى هذه لم تتخلَّ بشكل كامل عن الأساليب التعليمية (التدريبية) التقليدية الخاصة بتدريب القادة. فبدلاً من ذلك، أضافوا إلى هذه الأساليب أسلوب تدريب الرؤساء التنفيذيين بشكل منفرد خلال مدة تستغرق من ستة أشهر إلى سنة، وهذه الفترة تعتمد على الاحتياجات والأهداف الأساسية المطلوب إنجازها أثناء فترة تطوير أعمال ومهارات القائد. فمن خلال هذا الدمج أثبت الكثير من القادة قدرتهم فى تقديم نتائج عمل ملموسة قابلة للقياس خاصة فيما يتعلق بتطوير المهارات والمعارف الدائمة والمستمرة فى عمل القائد وعلاقاته.

إن نموذج تطوير القيادة الذى سنتحدث عنه فى هذا الجزء يوضح العناصر والمكونات الأساسية والضرورية لإنجاز نظام فعال يخدم الغرض التدريبى كإجراء جوهرى فى أعمال تطوير القيادة. فهذا النموذج يتيح للمنظمات أن تنتقل من "التعلم - كحدث" إلى التعلم كإجراءات تهدف إلى إحداث تطور وتحسن مستمرين فى العمل كجزء من النسيج الإدارى لأعمال المنظمة.

نموذج تدريبى فعال لتطوير أعمال القيادة:

إن العامل الحاسم لنجاح أى نموذج لتطوير أعمال القيادة يكمن فى التزام القائد فى التعلم، علماً أنه يوجد بعض الصعوبات التى تعوق اهتمام بعض القادة بعمليات تطوير أعمال القيادة. لذلــك، قبل أن نشرح هذا النموذج، لابد لنا أن نراجع الأسباب التى أدت إلى فشل القادة فى التزامهم واهتمامهم لتعليم وتطوير القيادة:

– القائد يعتقد أنه لا يوجد أولويات فى عمله، فيمكن أن يقول "لدى العديد من المهام والمسؤوليات، وليس لدى الوقت الكافى لإضافة مهمة جديدة إلى عملى".

– أن القائد يعمل على قضية خاطئة، وأحياناً يعمل حتى على أعراض ومظاهر قضية أكبر، ولذلك فإن الجهود التى سيبذلها لن يكون لها جدوى ولا طائل منها، من ثم يتركها بسرعة.

– أن القائد يؤدى أعمالاً لأنه يعتقد أنه يجب عليه إنجازها، بخلاف أنه يرغب بالفعل أن يحقق التغيير، أو أن لديه إيماناً بأنه يمكن أن يحول هذا إلى العمل إلى منافع وأعمال إيجابية للمنظمة.

– أن القائد يختار الأهداف التطويرية شديدة الغموض، ولذلك فإن التطور فى العمل سيكون صعباً من ثم يتخلى عن جهود ومتطلبات التغيير.

– أن القائد ليس لديه استعداد لتقبل المسئولية والمساءلة الشخصية لإحداث التغيير.

– أن القائد يتبع أسلوب التجربة والخطأ فى أسلوب عمله بدلاً من أن يتبنى أسلوب عمل مستمر.

– أن القائد غير قادر على قياس التطور والتقدم الذى يحققه فى العمل، ولذلك نجده غير قادر على الاحتفال بأى إنجازات عملية صغيرة، من ثم يصبح قائداً محبطاً يتخلى عن جهود التطوير.

ونموذج تطوير أعمال القيادة الذى سنقترحه هنا سيكون فعالاً كلما كان له تأثيره القوى والإيجابى فى العناصر والنقاط التى ذكرت سابقاً.

فالتداخلات والتفاعلات التنظيمية أو الأساليب الشخصية المختلفة يمكن أن تؤثر فى الآخرين. وفيما يلى سوف نقترح بعض الحلول لكل مجال من هذه المجالات فيما تبقى من هذا الفصل.

نموذج تدريبى لتطوير القيادة:

إن النموذج التدريبى الخاص بتطوير القيادة الموضح فى الشكل رقم (١٩ – ١) هو ثمرة جهود متواصلة ومستمرة من التحسين والتطوير. فالمدرب وفق هذا النموذج سيكون

متاحاً ومستعداً فى أى وقت لمساعدة القائد من خلال مجموعة من الخطوات الإجرائية، ولكن لا يحدث ذلك إلا بعد ما يتمكن القائد من محتويات ومعطيات هذا النموذج وتتأصل مكوناته فى نفسه ويستوعبها بشكل كامل كما لو كانت قدرات طبيعية لديه تؤهله للتعلم المستمر، ثم يبدأ المدرب بالانسحاب والابتعاد التدريجى من هذا النشاط التدريبى، بعد ذلك، يبدأ القائد فى تحمل المسؤوليات الكاملة لعملية التطوير. قد تنشأ الحاجة فى بعض الأوقات للمدرب ليتدخل ويشارك مرة أخرى لتوضيح حالات مواقف تدريبية وتعليمية معينة للقائد، أو لكى يقدم التشجيع والتحفيز للقائد، ولكن الهدف الرئيسى هو جعل القائد يتعامل مع الحالة التعليمية والتدريبية ويديرها بشكل كامل معتمداً على نفسه وبشكل مستقل عن المدرب.

يمكن أن يكون المدرب من خارج المنظمة أو يمكن أن يكون من داخلها بشرط أن يكون لديه الخبرة المناسبة والتدريب والمعرفة التى تؤهله ليكون مدرباً مقتدراً يؤدى هذا العمل. وفى كلتا الحالتين، يجب أن يثق القائد بالمدرب بشكل دائم ومستمر.

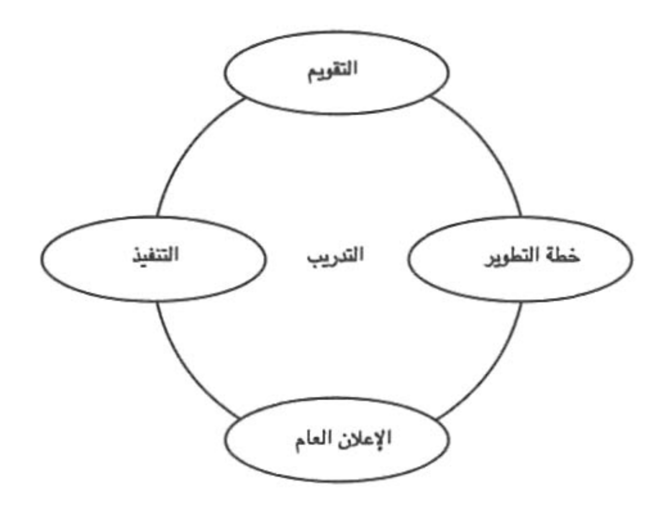
شرح وفحص مراحل النموذج:

كما هو موضح فى الشكل رقم (١٩ – ١)، يتكون هذا النموذج التدريبى لتطوير القيادة من أربع مراحل رئيسية، هذه المراحل هى:

التقويم:

يبدأ العمل فى هذا النموذج من خلال تقويم المهارات الحالية للقائد. ويمكن إنجاز هذه المهمة من خلال وسائل متعددة: من خلال نظام التقويم التقليدى، أو النظام الذى يعرف بـ (٣٦٠ درجة) الخاص بالتغذية المرتدة، أو أن يجرى المدرب مقابلات شخصية مع القائد ثم يقدم له آراءه، أو أى وسيلة أخرى يمكن أن تساهم فى تقديم معلومات كافية وذات قيمة عالية يستطيع القائد توظيفها؛ لكى تساعده فى اختيار المجالات التى يمكن تطويرها وأن يركز عليها. فمجمل الفكرة فى هذه المرحلة هى تأسيس قاعدة لفعالية وجدارة القيادة الحالية يمكن قياسها حتى يتمكن المدرب من تحديد عناصر ومجالات التطوير. وبغض النظر عن الأداة المستخدمة فى هذه المرحلة، فإن المدرب يشارك فى استخلاص المعلومات المتعلقة بالتقييم مع القائد ويساعده فى تحديد ومعرفة المجالات التى تحتاج إلى تطوير.

الشكل رقم (١٩ - ١) النموذج التدريبى لتطوير القيادة



خطة التطوير:

المرحلة الثانية فى هذا النموذج تتعلق بوضع الخطة التطويرية. فى هذه المرحلة هناك عاملان مهمان للغاية هما:

أولاً - أن على القائد أن يختار مجالاً واحداً أو مجالين فقط ذا أهمية بالغة فى أداء عمله ويرغب فى التركيز عليهما. هذا الأسلوب يساعده فى إتاحة الفرصة لينجز الأهداف التطويرية التى تشغل بال كثير من القادة وتستهلك معظم أوقاتهم.

ثانياً - أن القائد لابد أن يكون حراً فى تحديد الهدف. وتسمى هذه الخطوة بالاختيار الإرادى. فإذا لم يرغب الشخص أو لم يختر التعامل مع الهدف، فإن الجهد المتواصل الذى سيبذله سيكون ضعيفاً مع مرور الوقت. فعقلية القائد المنغلقة والمحددة سلفاً التى تقول "أنا لا أريد أن أفعل هذا، ولكن أعتقد أن علىَّ القيام به نظراً لأن كل شخص يرى أن من واجبى القيام به" يعتبر موقفاً سلبياً من القائد سيكون مدمراً ومعوقاً لتحقيق الهدف الذى صمم هذا النموذج من أجله. يمكن أن يكون هناك شخصاً يدمر هذا المجهود دون وعى، أو أن يتجنب هذا العمل.

فيما يلى الجانب الصعب فى اختيار الهدف. بعض القادة يتلقون ووجهات نظر من الآخرين تتعلق بمجال معين من مجالات القيادة التى يجب معالجتها والتعامل معها، رغم

عدم توافر الرغبة من القيادة فى القيام بذلك. فعلى سبيل المثال، افرض أن القائد تلقى آراء من الآخرين أنه منغلق على ذاته ولا يعطى تغذية مرتدة إيجابية عندما يتلقى أخباراً ومعلومات سيئة أو هامة. فهو من القادة الذين تعارف العاملين فيما بينهم على أنه (يغلق الماسينجر). فالعديد من القادة يحاول تجنب مثل هذا السلوك؛ لأنه ليس عملاً مسلياً أو سهلاً للتعامل معه. وفى نفس الوقت يعلم القادة والمسؤولون الآخرون أنه من المهم أن يشعر العاملون بالأمان وليس بالتهديد عندما يتولون مسئولية إيصال ونقل المعلومات إلى القادة. ورغم أن هذه المعلومات والأخبار "الرديئة" يمكن أن تمنع الفشل، إلا أن الإحراج ومضيعة الجهود بدون فائدة هى مسائل ليس من المرغوب التعامل معها.

فى مثل هذه الحالة، يجب على القائد أن يتعرف على الفوائد الشخصية المرتبطة بالقضية التى يتعامل معها. ففى المثال السابق، يمكن للقائد أن يضاعف من التزامه فى التركيز على أهمية التعرف على معوقات العمل فى وقت مبكر. ففى تنفيذ خطة العمل، إن القدرة على التكيف السريع يمكن بالتأكيد أن تساعد فى تيسير فرص النجاح. فالمدرب يساعد القائد من خلال هذه الإجراءات فى تطبيق مجموعة من أدوات ووسائل الدعم مثل الشرعية والحب؛ لكى يساعده فى التعرف على المجالات التى تحتاج إلى تطوير والتى يمكن أن تؤثر فى القائد ثم يشعر بالتعاطف والحماس تجاهها.

الإعلان العام (الإفصاح):

الخطوة الثالثة فى هذا النموذج هى الإعلان العام. فالجهود فى هذه المرحلة تركز على نشر وإعلان الهدف والتأكد من درجة وعى الآخرين بأهداف القائد. فمعظم الناس يرغبون أن ينظر إليهم الآخرون على أن أقوالهم تتطابق مع أفعالهم. فإذا كان هناك شخص معين لم يبلغ شخصاً آخر بالهدف المخطط له، فإن من السهولة نسبياً توضيح هذا الهدف، ولكن يمكن أن يعرف الآخرون مدى صعوبة تحقيق الهدف ولذلك لا يرغبون فى أخذ زمام المخاطرة فى المشاركة فى تحقيقه، ثم يظهر للآخرين على أنهم غير عقلانيين ولا تتطابق أقوالهم مع أفعالهم.

هناك بعض الأهداف التطويرية التى ينبغى الاحتفاظ بها على أنها أهداف شخصية، (على سبيل المثال، القضايا المتعلقة بالاستقامة أو احترام الآخرين)، ولكن معظم الأهداف التطويرية يجب أن تكون معلنة وواضحة لجميع الأطراف الذين لهم علاقة بالقائد ويتعاملون معه بشكل متكرر. وإعلان الأهداف التطويرية يحقق هدفين للقائد هما:

أولاً – تساعده فى رفع معنوياته والتزامه تجاه الهدف المعلن وطبيعة العمل المراد القيام به.

ثانياً – يضع هذا الإعلان الأساس ويمهد الطريق للمناقشة الدورية الخاصة بمتابعة هذا العمل التطويرى مع المراقبين والمقيمين من أجل معرفة التقدم الذى تم تحقيقه للوصول إلى الهدف. فالمدرب يساعد القائد فى التخطيط على كيفية جعل "الهدف معلناً"، ولكن فى أغلب الأحوال يتحقق إعلان هذا الهدف عن طريق تسريب أحاديث جانبية بشكل غير رسمى وذلك بعد الانتهاء من وضع أهداف العمل. والمثال التالى يمكن أن يوضح ذلك "هل لديك دقيقة لنتحدث معاً؟ أريد أن أشكرك على ما قدمته لى من معلومات وتغذية مرتدة حول مهاراتى القيادية، وأود أن أخبرك أنى قد حددت مجالين فى أسلوبى القيادى لكى أعمل على تطويرهما ... وهذا ما كنت أفكر فى فعله ... هل لديك اقتراحات أخرى من أجلى فى هذا المجال؟".

التنفيذ:

الخطوة الأخيرة هى تنفيذ الخطة التى تشمل جميع النشاطات التى تحتاج إلى التطوير والمتابعة غير الرسمية من المشاركين بها فى تقديم آرائهم ومقترحاتهم. ويجب أن يكون التنفيذ متوافقاً مع مجالات التطوير التى حددتها الخطة. فيمكن أن تشمل هذه المجالات أو النشاطات المشاركة فى برامج ودورات تدريبية تنفذ داخل قاعات التدريب. ولكن معظم هذه المجالات سوف تجرى التحسينات عليها أثناء أداء العمل والتعامل مع العاملين الآخرين الذين لهم علاقة بعمل القائد. وسيكون المدرب فى هذه المرحلة مستعداً فى أى وقت لمقابلة القائد بشكل شخصى كلما كان هناك حاجة لأدائه، ويكون ذلك فى الغالب حسب جدول زمنى دورى محدد كل شهر مثلاً. وبالإضافة إلى الدعم والتشجيع، يمكن للمدرب أن يقوم بدور المعلم الخاص ليقدم للقائد بعض أساليب العمل والاستشارات والنصائح التى تساعده فى تحقيق أهدافه التى يسعى إليها لتطوير أدائه.

وعلى المدرب أيضاً أن يتابع التطور الذى يتحقق فى عمل القائد من خلال رسائل البريد الإلكترونى والمكالمات الهاتفية وأدوات العمل الأخرىٰ المساندة لكى يساعده على التركيز؛ حتى يتمكن من دمج عملية التطوير فى تفكيره اليومى. وفى هذا الأسلوب، سوف تكون عملية التطوير سهلة وتسود ثقافة التطوير وتصبح عملية مستمرة.

كما أن المتابعة ورصد ردود أفعال المشاركين فى هذا العمل التطويرى يعتبر جزءاً من مرحلة التنفيذ. ونقترح أن تكون أعمال المتابعة كل ستين يوماً أو نحو ذلك. ويكون ذلك عن طريق المحادثات غير الرسمية بحيث تتشابه مع الإعلان العام الذى سبق إيضاحه. وفيما يلى عينة لهذا الحوار "هل لديك وقت لنتحدث معاً. أريد أن أتحدث معك بخصوص ما طرأ على أسلوبى وأحاول تطوير مجالين فى نمطى القيادى هما ....، فهل لاحظت أى تطور عليهما؟ هل لديك أى مقترحات من أجلى لكى أحسن من هذه المجالات؟ شكراً لآرائك ومقترحاتك. أعلم أنى لست شخصاً كاملاً، ولكنى فعلاً أريد الاستمرار فى العمل على هذين المجالين من أجل تحسين وتطوير مهاراتى القيادية" ومن خلال إجراء هذه المحادثات الشخصية السريعة الهادفة إلى متابعة التطور الذى تم تحقيقه من التدريب، فإن القائد يجعل قضية التطوير قضية حية ويستمر فى الاتصال مع الآخرين الذى يحاول أن يطورهم. وهذا سوف يخلق الانطباع لدى الآخرين بأن هذا القائد شخص جاد فى هذا العمل، وأنه يسعى بالفعل إلى تحقيق التقدم والتطور فى عمله القيادى.

وأخيراً يبدأ القائد مرة ثانية فى دورة أخرى فى عملية التقويم. ويمكن للقائد خلال هذه الدورة أما أن يكرر نفس إجراءات التقويم السابقة التى استخدمها فى البداية أو أن يعمل تقويماً مصغراً لعمله بحيث يركز فقط على المجالات والسلوكيات التى يسعى لتطويرها. ويمكن للمدرب أن يساعد القائد فى هذه الحالة فى اختيار الأسلوب الأفضل والتوقيت الأمثل والمناسب لغرض استكمال هذا التقويم. وبصفة عامة، فالأفراد يفضلون الاحتفاظ بالقائد الذى يعمل على تطوير مهاراته القيادية بعد ستة أشهر على الأقل قبل أن يصدروا حكماً عليه والقول بأن سلوكه القيادى قد تحسن إلى الأفضل، أم لا، ولكن فى بعض الأحيان قد تكون هذه المدة أقصر أو أطول قليلاً. وبغض النظر عن المدة التى يستغرقها من أجل إجراء التقويم على ما حدث من تطور على سلوك القائد، يجب أن تراجع النتائج بشكل جذرى ومتأنٍ. يجب أن يخصص وقتٌ للاحتفال بالنجاح الذى حققه القائد فى بعض مهاراته القيادية. كما يجب أن يكون هناك إعادة دمج لبعض المجالات التى طورت مع خطة القائد التطويرية الحديثة. فالتطوير لا يمكن أن يتوقف بمجرد أن يحقق القائد بعض التحسن فى بعض مهاراته. فالمدرب يجب أن يشجع القائد لكى يحدد المجالات فى نمطه القيادى التى تحتاج إلى تطوير، كما يجب عليه أن يشجعه على الاستمرار فى أعمال وجهود التطوير فى أداء العمل.

فوائد التدريب:

إن النموذج التدريبى السابق الخاص بتطوير أعمال القادة يتضمن مجموعة من الفوائد. هذه الفوائد هى:

- هذا التدريب يجعل إجراءات التعلم تتناسب مع احتياجات القائد. إن النموذج التدريبى القديم يتصف بأنه يجعل الوقت ثابتاً ومستديماً والتعليم متنوعاً. وهذا كل ما يستطيع أن يقدمه هذا النموذج. فكل شخص لابد أن يتعامل مع نفس الإجراءات المحددة مسبقاً والتى تستمر لفترات زمنية معينة وتحدث فى نفس الأوقات. وبالمقابل، إن النموذج التعليمى (مثل النموذج الخاص بإجراءات التدريب) يجعل التعليم ثابتاً ومستديماً والوقت عنصراً متغيراً. فالقائد يمكن أن يكتسب كفاءة حتى لو كانت هذه الجدارة أو الكفاءة تحتاج إلى مزيد من الوقت لبعض القادة الآخرين لكى يكتسبوها. يضاف إلى ذلك، أن الكفاءة التى تكون مناسبة لقائد معين يمكن ألا تكون كذلك لقائد آخر.

- إن هذا التدريب يجعل الأدوات تتنوع حسب احتياجات القائد. إن الأسلوب التدريبى القديم يقدم نفس المعلومات والتجارب لكل شخص يلتحق ببرامجه التدريبية بغض النظر عن حاجات الأفراد وخلفياتهم العملية. أما الأسلوب التعليمى فهو يغير وينوع فى أدواته وتجاربه حسب احتياجات القائد.

- إن الأسلوب التدريبى يجعل الخبير يتكيف مع احتياجات المتعلم. ففى النموذج التدريبى القديم يتعامل المدرب مع كل احتياجات الطلاب (القادة). فهو فى الواقع العملى يتعامل مع إجراءات وتعليمات التعلم بناء على ما يراه هو أنه الأفضل، وليس كما يراه الطالب/القائد على أنه الأسلوب الأفضل والمفضل. ففى الأسلوب التعليمى يمكن لأى متدرب أن يلائم ما يقدمه المدرب من استشارات لاحتياجاته هو كطالب أو كقائد، وهذا يشبه إلى حد كبير المريض الذى يطلب الاستشارات الطبية حسب طبيعة المرض الذى يعانى منه.

تدخل المنظمة لدعم تطوير القيادة:

إن نجاح تطوير عمل القائد لا يقتصر فقط على العلاقة بين المدرب والقائد. فالعديد من المنظمات يمكن أن تساهم فى دعم إجراءات التطوير التى تجعل الأسلوب التدريبى

يؤتى ثماره فعلاً. وعليه فإن المنظمة يجب عليها أن تأخذ فى الاعتبار العوامل التالية فى هذا المجال:

– **تحديد معانى وأهداف تطوير القيادة:** يجب على المنظمة أن تحدد رسمياً مستوى ونطاق عمل القيادة وأن تضع أهدافاً وتوقعات واضحة من هذا العمل وتوضح الخبرات والحلقات التطبيقية المطلوبة لهذا العمل، وتتعامل معها على أنها عنصر واحد فقط من عناصر التخطيط الطويل الأمد الخاص بالتطوير، وتتأكد من أن لهذه الخبرات هدفاً معيناً لا يقتصر فقط على تطوير عمل القائد أو يتوقف عنده.

– **منهج الأنظمة:** يجب على المنظمة أن تدمج عمل تطوير القيادة مع أعمال المنظمة الأخرى مثل الأداء وأنظمة الموارد البشرية حتى تكتمل الصورة وتتحقق النتائج المرجوة من الجهود المبذولة. ويمكن أن تشمل الأمثلة على ذلك التعامل مع التوظيف والموظفين والتخطيط المستمر/المتعاقب وتقويم الأداء وبرامج الاحتفاظ بالموظفين.

– **المسؤولية والمساءلة:** يجب على المنظمة أن تؤسس نظاماً للمساءلة بحيث يكون له صفة الاستمرارية فى وضع خطط التطوير بنفس الطريقة التى تُستخدم فى الأداء الوظيفى. فالمناقشات المتعلقة بالتطوير يجب أن تدمج مع مراجعات الأداء والتقييم والأداء الوظيفى.

– **فلسفة التعلم المستمر:** على المنظمة أن تجعل القادة مسؤولين عن متابعة الإجراءات التى حددت مسبقاً. فمن الضرورى أن نفكر فى "متابعة" الإجراءات مقابل "استكمال" الإجراءات. وقد وضع ذلك ديمينغ من خلال أسلوبه المعروف بـ (التخطيط، الأداء، التأكد والفحص، والفعل) أو بى دى سى إيه. (ديمينغ، ١٩٨٢). وهذا الأسلوب يركز على التطوير المستمر للجودة وأسلوب للحياة والعمل ويشرح كيف يؤدى الإنسان عمله. يجب على المنظمة أن توضح للقادة ألا ينظروا إلى تطوير العمل القيادى على أنه مهمة معينة يجب إنجازها، ولكن عليهم أن ينظروا إليه على أنه أسلوب مختلف لأداء العمل. فالتعلم يجب التعامل معه على أنه أسلوب حياة وليس مهمة ينبغى أداؤها.

– **التوازن:** يجب على المنظمة أن تساعد القادة على ألا ينظروا إلى حياتهم الشخصية أو المهنية على أنها قد جزأت إلى عناوين مثل "التعلم"، "العمل"، اللعب " فالحياة تتكون دائماً من مزيج لهذه العناصر الثلاثة.

- **القياس:** على المنظمة أن تقوم بمسح دورى مصغر من خلال استبانة تساعد القادة فى تقويم التحسن الذى حققوه وأصبحوا أكثر فاعلية. ويجب أن تجمع وتنظم نتائج التقويم معاً بشكل سرى؛ لكى تقدم عائداً استثمارياً يمكن قياسه (آر أو آى) للمنظمة؛ لكى يتم تحديد الفوائد من تطبيق نظام تطوير عمل القيادة.

آراء وأفكار ختامية:

فى الوقت الذى يتطور فيه مجتمعنا ويبحث فى عصر المعلومات وعصر التقنية، وفى الوقت الذى يتضاعف فيه معدل سرعة إنجاز العمل بشكل يفوق تصور أى شخص وذلك بالمقارنة بالسنوات الخمسين الماضية، فإنه أمر جدير بالإعجاب أن نرى أن احتياجاتنا التعليمية تحول اعتمادها علي الأساليب الجماعية في غرف القاعات الدراسية إلى نزعة جديدة تركز على التدريب المنفرد. قد يقول كثير من القادة إن ازدحام جداول أعمالنا بالمهام تحول دون مشاركتنا فى التدريب التقليدى الذى يعتمد على المشاركة فى دورات تدريبية تستغرق مدداً طويلة، والبعض الآخر يضع هذا التحول فى نطاق نظريات السباق التقنى، حيث إن المدير أو القائد لابد أن يقضى كل يومه فى عمل إنتاجى فى مكان معزول ويتعامل مع البريد الإلكترونى والبريد الصوتى ومع برامج الحاسب الآلى وحضور المؤتمرات عن طريق وسائل الاتصال الحديثة. إننا فى الوقت الحاضر بحاجة ماسة وحقيقية للعنصر الإنسانى والتعامل واللقاء وجهاً لوجه مع بعضنا البعض. فالقادة تواقون إلى العلاقات الشخصية التى يقدمها لهم المدربون لأن محتوى التدريب لا يعتبر فرصة لتطوير قدرات القادة فقط، وإنما يوفر لهم المناخ الذى يعيدون فيه جانبهم الإنسانى الذى فقدوه من هموم العمل.

سيرة المؤلفين:

ليز تاك: هى مديرة تطوير التنظيم والقيادة فى مجموعة ميديا ون، والتى تقدر أعمالها بسبعة آلاف وأربعمائة مليون دولار ومقرها مدينة دينفر فى ولاية كولورادو. وخبرتها الآن أكثر من ستة عشر عاماً فى حقل تطوير الموارد البشرية ومتخصصة فى تطوير القيادة الدولية، وتطبيقات تقنية وسائل الاتصال فى العمل. وتغطى خبراتها التطوير التنظيمى وتطوير أداء القيادات التنفيذية، وتقديم التدريب والتغيير الإدارى

وتصميم الأنظمة التعليمية، وإدارة الجودة الكلية، والتعليم عن بعد، وتقنية التعليم، وتعليم البالغين وبناء وتكوين الفرق ومهارات الكتابة.

قبل التحاقها بمجموعة ميديا ون، عملت ليز مع منظمة أمكو وشركة كومباك للحاسبات الآلية، وشركة تيكساس إنسترومنت فى مواقع قيادية مثل التطوير التعليمى والتنظيمى. قدمت مشاريع عمل فى أكثر من خمسة عشر بلداً حول العالم مثل كازاخستان، أذربيجان، المملكة المتحدة، النرويج، سويسرا، هولندا، الإمارات العربية المتحدة، ترينيداد، كولومبيا، فنزويلا، الأرجنتين، المكسيك. السيدة ليز مغرمة بالكتابة حيث نشرت اثنين وعشرون مقالاً فى مجال تطوير الموارد البشرية، وتحمل شهادة دكتوراه فى نفس المجال (اتش أر دى) من جامعة تكساس أى آند إم، ودرجة الماجستير فى الاتصال التنظيمى من جامعة تكساس التقنية، وبكالوريوس فى اللغة الإنجليزية من كلية نورنتردام بيلمونت فى ولاية كاليفورنيا.

توم هينزلمان: هو مسؤول كبير فى Keilty, Goldsmith and company (KGC) (كى جى سى)، وهى إحدى الجهات البارزة فى الولايات المتحدة فى تقديم خدمات التطوير فى مجال القيادة وهو متخصص فى تقديم الاستشارات وخدمات التدريب فى مجالات تطوير القيادة، والقيم التنظيمية وتكوين وبناء الفرق، وتدريب القيادات الإدارية التنفيذية.

قبل التحاقه بـ (كى جى سى)، اكتسب خبراته القيادية الأولية عندما كان نائباً لمدير الموارد البشرية لمنظمة استشارية وطنية، وكذلك عمل فى مجال شؤون العاملين، وتقلد مناصب إدارية متنوعة فى شركة إنترناشيونال بيزنيس ماشلين (أى بى إم) حيث امتدت خبراته إلى عشر سنوات فى المبيعات المباشرة، وإدارة المبيعات وست سنوات فى مجال الموارد البشرية بما فى ذلك إدارة شئون العاملين.

حصل توم على درجة (بى إس) فى الرياضيات من جامعة هاردينغ، ودرجة الماجستير فى الرياضيات والتعليم التقنى من جامعة أوهايو.



الفصل العشرون
إعادة صياغة السلوكيات وعادات العمل الحالية

ديفيد ألن:

يوجد فرق كبير بين معرفة الشيء وطريقة تنفيذه تلقائياً. فبإمكاننا أن نشاهد فيديو أو نقرأ كتاباً أو نحضر حلقة تطبيقية تقدم لنا معلومات وأفكاراً وآراء مفيدة). ولكن معظم ما هو مطلوب من القيادة لا يتعلق بكمية المعلومات التى نعرفها، ولكن يتعلق بكيفية التصرف فى المواقف الصعبة. ونحن كقادة نحتاج فى الغالب إلى مساعدة مهنية متخصصة فى الوقت المناسب لتزودنا بسلوكيات ومهارات جديدة لتحقيق مستويات أفضل فى الأداء.

إن القيادة لا تعنى إلقاء الخطب والكلمات الحماسية فى الاجتماعات، وإنما تعنى التوظيف الفعال والمنسق لجميع نشاطات العمل والاستجابة لها أثناء قيادة المنظمة. فالأمر هنا متعلق بالثقة بأنفسنا بإمكانية أداء الأعمال التى ينبغى علينا القيام بها تحت ظروف وضغوط العمل فى هذه الحياة. ولجعل التطورات والتغيرات الدائمة والسريعة التى تحدث فى حياتنا وفى أنماط أعمالنا تعمل بشكل صحيح، نحتاج إلى نماذج عمل وخبراء ومتخصصين، ونريد بشكل أكثر إلحاحاً مدربين خاصين نقضى معهم أوقاتاً فعلية لنتعلم منهم ما يجب أن نقوم به من عمل.

وعلينا نحن القادة أن نؤدى العمل بطريقة مختلفة، وعندما نتعلم ونفهم كيفية أداء العمل، سنؤدى العمل بطريقة مختلفة. نحن كنا نريد أن يحدث ذلك فى الماضى، ولكن إستراتيجية التسيير الذاتى للعمل لن تحدث من تلقاء نفسها إلا نادراً ومن المؤكد أنها لن تتحقق بشكل سريع.

يمكن أن نغير سلوكيات وأساليب أعمالنا من خلال قوة الإرادة، ولكن هذا التغيير سيكون لوقت محدود. وإذا كان لديك تصميم خاص وإرادة قوية، فإن ذلك يمكن أن يستغرق بضعة أيام. وإذا كنت متردداً فى مواجهة الصعاب، وليس لديك هاتف أو فاكس أو حاسب آلى فيمكن أن تستغرق أسبوعاً. ولكن تأكد أن مشاركتك المؤقتة سوف تتراجع فى الحال. فهناك الكثير من الأشياء التى تحتاج منك إلى تركيز ووعى، ولكن قد لا تكون

لديك القدرة الشخصية للاستمرار بها فى الاتجاه الصحيح. بمعنى آخر، أنك تعرف أفضل ولكنك لا تستطيع أن تؤدى عملك بشكل أفضل.

كل منا لديه نقاط ضعف. وبعض نقاط الضعف هذه يمكن أن تكون ذات صلة بمهمات وأعمال هامة معينة. فعلى سبيل المثال، دعنا نقول إنه فى الماضى القريب قد طلب منك بأسلوبك وشخصيتك القيادية الموجهة نحو تحقيق الأهداف أن تساعد المنظمة لانتشالها من واقعها المتأزم. والآن بدأت نفس الشخصية فى تحجيم مبادرات فريق العمل الذى يتعامل معك. أو دعنا نقول إنه فى الماضى القريب كنت متسامحاً ومتساهلاً بخصوص مشاريع العمل التى لم تنجز فى أوقاتها، وذلك من أجل أن تبقى عملك سليماً ومركزاً على أهداف المنظمة. والآن أنت تدفع ثمن الموافقة على اتفاقيات لم يتمكن الآخرون من الالتزام بها.

يوجد العديد من الأشياء التى نرغب ونحتاج أن نتعلمها. هذه الأشياء تفجر لدينا الطاقات لتمكننا من إنجاز الأعمال والأهداف الهامة التى نطمح إليها. وإحدى القيمتين العظيمتين التى يقدمها لنا المدرب من خلال آرائه الاستشارية هى الأفكار الجديدة والنافعة – فوجهة النظر هى أهم ما يمكن أن يقدمه لنا المدرب – فيجب علينا أن ننظر ونتطلع إلى أفكارنا ونسمو بها إلى خارج ذواتنا وما نعتقد أنه هو الصحيح، لابد أن نفكر بطريقة خلاقة وإبداعية تخرج عن النمط التقليدى المألوف. ونحن بحاجة كذلك إلى سماع آراء جديدة غير الآراء السائدة والمتداولة، نحن بحاجة إلى آراء غير الآراء المحالة والمنقولة إلينا من الآخرين أو أن تكون مغروسة بدواخلنا بشكل تلقائى ومتوارث فيما يتعلق بأساليبنا فى تأدية عمل معين وبكيفية أدائنا لهذا العمل. وهذا هو دور وقيمة العمل الاستشارى الآن، وسيظل كذلك.

فإذا أردنا للتغيير أن يحدث الآن، وأردنا كذلك لهذا التغيير أن يستمر، فإنه من الواجب علينا أن نسلم أنفسنا إلى المدرب الذى يستطيع أن يدربنا على سلوكيات ومهارات العمل التي نرغب في إجادتها. فنحن بحاجة إلى سند فى الواقع العملى نستطيع أن نعتمد عليه شخصياً ويكون بمقدروه أن يساعدنا فى التخلص من عادات وأساليب العمل الرتيبة التى تعشش فى اللاوعى لدينا. فنحن بحاجة إلى قوة تربطنا مع بعضنا الآخر وتحمينا من ظروف الماضى ومن ظروف متطلبات الوضع الحالى فى حياتنا التى تبعدنا عن تعلم مهارات عمل جديدة.

إن أكثر الطرق فعالية لتغيير أساليبنا الحالية فى العمل تكمن فى القبول والالتزام الصادق بما يقدمه لنا المدرب، الذى تتركز وظيفته فى جعلنا نتحد ونلتئم مع بعضنا الآخر لنركز على صيغة جديدة تساعدنا فى تجديد أساليب أعمالنا. يمكن أن تكون هذه الصيغة طريقة جديدة فى التفكير أو طريقة جديدة للشعور والإحساس بالأشياء، أو طريقة جديدة فى الفعل ورد الفعل، ولكن الأهم هو أن يكون هناك طريقة جديدة لم نعتد عليها فى أساليبنا الحالية. ويجب أن تكون هذه الطريقة حميمة وقريبة منا حتى نتبناها ونطبقها بفعالية. فنحن نريد أن نكون مؤهلين بشكل غير واعٍ، بحيث يكون أداؤنا الإبداعى للعمل أداء تلقائياً، فنحن لا نريد من أى شخص أن يحملنا عملاً معيناً أو أن يجعلنا مسؤولين عن أداء عمل بشكل دائم وبطريقة واحدة دون تغيير. فنحن نعلم أننا بحاجة ماسة إلى أداء العمل بطريقتنا الخاصة ولكن يجب علينا أن نعترف أن طريق الحرية ليس حراً.

لقد وجدت أنه من المفيد أن أراجع مع عملائى نموذجاً سلوكياً قديماً يتكون من أربع مراحل تهتم بالتغيير الدائم فى العمل. هذه المراحل هى:

١ – **الوعى بعدم الكفاءة:** "أنا لم أكن أعلم أننى لا أعلم الذى لا أعلمه" كثير من الناس يعيشون داخل مشكلة ويتعايشون معها دون وعى ودون إدراك لها. فهم يعيشون معها وكأنهم مخدرون. فهم لا يشعرون بألم المشكلة، ولذلك تجد أن توافر عوامل التغيير لديهم معدومة.

٢ – **الوعى بعدم الكفاءة:** "أعرف ما أقوم به من عمل الآن، وأعلم ما ينبغى لى عمله، ولكنى لا أعرف كيف أصل إلى الهدف الذى أسعى لتحقيقه". فهؤلاء الناس يعرفون الآن أن هناك أشياء يمكن أن تكون مختلفة عن أساليبهم الحالية ولكنهم ليسوا متأكدين أو متمكنين من جعل أساليب العمل مختلفة. "أنا أعلم أنه يجب علينا أن نكون متطلعين لأداء العمل وحريصين على إنجازه بأكمل وجه بحيث نشجع الإبداع والابتكار، ولكن ماذا يجب علىَّ عمله لكى أصل إلى هذا الهدف؟" فالإحساس بالمشكلة هنا كعامل متغير يعتمد على مقدار الالتزام والتعهد والقبول بالمعايير الجديدة للعمل. هذا النوع من الأفراد تجدهم يبحثون دائماً عن الكتب القيمة أو يشتركون فى حلقات تدريبية وتعليمية من أجل اكتساب خبرات جديدة.

٣ – **القدرة والكفاءة الواعية:** "أعرف الآن كيف أنجز العمل، وأعرف أننى أستطيع إنجاز ذلك، ولكن يجب أن أذكر نفسى دائماً أن أسير على الأسلوب المحدد لى" فعنصر

الإحساس بالمشكلة هنا يعتبر عنصراً متغيراً، وهو يعتمد على درجة الالتزام وقبول المعايير الجديدة بين الواقع الحالى للعمل والمعايير الجديدة المرغوبة. وهذا الموقف يكتنفه شيء من الغموض. فيمكن أن يقول القادة إننا اشتركنا فى حلقة تدريبية مفيدة، وقد جربنا بأنفسنا فى هذه البرامج التدريبية أساليب جديدة فى العمل، وقد تحمسنا فعلاً لها؛ لأننا نعتقد أنه يمكن أن نطبقها فى أعمالنا، ولكن لم نستطع الحصول عليها أو تطبيقها فى العمل.

٤ - **القدرة والكفاءة غير الواعية:** "أنجزت هذا العمل للتو، أفكر فيه فقط عندما لا أعمله ومن ثم علىَّ عمله". هذا تحفيز حقيقى ويحدث بالفعل عندما تشعر أنك إنسان أخرق إذا لم تقم بإنجازه. بلا شك سوف تقرأ كل ما يحتويه بريدك الصوتى أو البريد الداخلى. ولا شك أيضاً أن الموظفين العاملين معك سيشعرون بالسعادة ويصبحون تواقين ومتحمسين إلى العمل. وإذا لم يشعروا بذلك، فإنهم يشعرون بأن شيئاً غريباً قد يحدث - فأنت لم تساهم فى إحداث هذا التغيير.

إن التحدى الذى سيواجهنا فى الوصول إلى مستوى القدرة والكفاءة غير الواعية يكون من خلال انتهاج سلوكيات عمل جادة تحد أو تزيد من فعاليتنا فى هذا المجال. فالخطوة الأولى لمواجهة هذا التحدى تكون من خلال إيجاد الشخص أو الأشخاص الذين لديهم صيغ ونماذج عمل تهدف إلى إعادة صياغة أساليبنا فى التفكير وفى التشغيل. الذى يقوم بهذه الأعمال هم القادة الذين لديهم الثقة بالنفس للأخذ بأدوات التدريب وهم القادة الذين تتوافر لديهم الرغبة فى البحث عن أفضل الأساليب العملية التى تمكنهم من إعادة تكوين الأنظمة التلقائية المتعلقة بالاستجابة، فهؤلاء الأشخاص هم الذين بمقدورهم خلق فرص أعظم لمنظماتهم ولأنفسهم.

سيرة المؤلف:

ديفيد ألن: يتمتع ديفيد بخبرة عملية تمتد لأكثر من عشرين عاماً كمستشار فى الإدارة، وهو مدرب ومعلم فى مجال الإنتاجية. ونفذ حلقات تطبيقية فى حقل تحسين الأداء لأكثر من مئتين وخمسين ألف موظف، وهو متخصص فى برامج حكومية حديثة وفى مجال الفضاء والخدمات المالية والبيع بالتجزئة وتقنية المعلومات.

وبالإضافة إلى كونه رئيساً ومستشاراً لشركة ديفيد ألن للاستشارات الإدارية والتدريب، شارك أيضاً فى تأسيس منظمة أكشنير، وهى شركة Software مقرها سان فرانسيسكو.

صمم ديفيد ونفذ برامج فى الإدارة والإنتاجية لمجموعة متنوعة من المنظمات مثل مايكروسوفت وإل إل بين ولوكهيد وكيو فى سى وفيديليتى للاستثمار ومستشفى ماساتشوست العام ويونايتد ستيت نيفى. وبعد أن أمضى بشكل مستقل آلاف الساعات فى تدريب القادة والرؤساء التنفيذيين، تمكن من تصميم أنظمة فريدة وجديدة لإنجاز الأهداف الشخصية والتنظيمية وفق أنظمة وأطر تنظيمية وشخصية.

نشر ديفيد مجموعة من المقالات فى مجالات عملية متخصصة وله حضور ومساهمات فى البرامج التدريبية من خلال الفيديو وأشرطة التسجيل التى تبث كوسائل تعليمية فى هذه البرامج. كما أنه يلقى محاضرات عامة فى الكثير من الأوقات فى موضوع الإنتاجية المتعلقة بالفرد والفرق للعديد من المنظمات الأهلية والحكومية بما فى ذلك مكتب جمعية المنتجات الوطنية، ومنظمة الرؤساء الشباب وكذلك وزارة العدل الأمريكية.

الفصل الحادى والعشرون
التطوير الوظيفى للجميع: فى أى وقت وفى أى مكان

بيفرلى كاى:

إنه منظر غريب أن ترى المدير جالساً فى مكتبه تاركاً بعض مشاريع العمل التى لم تنجز والمشكلات التى لم تحل تتراكم على مكتبه متذرعاً بعدم وجود الوقت الكافى للتعامل معها. فهل أسباب ذلك تعود إلى:

- إجراءات الحسابات الخاصة بالميزانية السنوية؟ أبداً، ليس كذلك، فهذه الإجراءات لها تواريخ محددة لإنجازها.

- الاجتماعات الأسبوعية مع الرئيس أو مع مديرى الفروع؟ هؤلاء ليسوا جزءاً من عمله، فالمدير لن يقبل أو يؤيد ذلك.

- المفاوضات مع الأطراف الخارجية التى يتم التعاقد معها؟ وهذا غير ممكن، فلا يوجد شخص يعرف كيف يتم التصرف والتعامل معها.

- النشاطات والأعمال المرتبطة بتطوير الموظفين مثل مراجعة وتقويم الأداء واللقاءات التشاورية؟ ربما، ولكن كل هذه الأعمال ستكون فى حالة انتظار حتى تتم تسوية الأعمال الأخرى.

رغم أن معظم القادة يتفقون على أن الموظفين هم أهم مورد من موارد العمل، إلا أنهم يجدون أنه من السهل للغاية تأجيل الأعمال المرتبطة بتطوير الموارد البشرية مقابل الأعمال الأخرى التى يعتقدون أنها الأكثر إلحاحاً. فالأعمال الاستشارية المرتبطة بتطوير الأداء والتقدم الوظيفى أصبحت لا تأخذ أهمية تذكر فى قائمة أولويات المديرين. فالموظفون يجدون أنه من النادر إمكانية الاجتماع برؤسائهم. فهم قليلاً ما يرون رؤساءهم، ويتحدثون معهم بشكل أقل. فعندما يبادر الموظفون بطلب الاجتماع برؤسائهم، فإن الرؤساء لديهم القدرة على "المراوغة" والتخلص من مثل هذه المطالب، ثم يقابلون أسئلة واهتمامات الموظفين بشىء من اللطف والكياسة، كأن يقولون لهم "انتظروا قليلاً" أو "دعنى أفكر فى ذلك".

إن هذا الموقف لا يعبر عن عدم رغبة القادة فى تطوير وتلبية حاجات الموظفين، أو عدم الاهتمام بهذه الحاجات. فهم يعلمون أن المنظمات تدفع تكاليف عالية مقابل عدم الرضاء الوظيفى الذى يصيب العاملين نتيجة عدم توافر فرص التطوير الوظيفى لهم أو لعدم توافر عوامل التحدى فى مجال العمل. فهم يدركون التكاليف التى ستتحملها المنشأة نتيجة توظيف موظفين جدد وتدريبهم على أساليب العمل. فهم يعرفون أن معدل التسرب الوظيفى العالى يضعف من الإنتاجية فى المنظمة. وهم أيضاً يدركون أن التطور الوظيفى للعاملين سوف يوفر انسجاماً أفضل بين الموظفين وبين وظائفهم التى بدورها سوف تضاعف وتزيد من فاعلية الأداء، وترفع من معنويات الموظفين. ومع ذلك فالقادة لا يعطون تطوير أداء الموظفين الأولوية التى يستحقها فى سلم اهتماماتهم. لماذا؟ استمع إلى هذه التعليقات المعتادة والسائدة من القادة:

- "أعرف أنه يجب علىَّ أن أجتمع مع كل الأشخاص الذين أرأسهم لأناقشهم فى تطوير أعمالهم الوظيفية المستقبلية. وهذا شيء مثالى ورائع. لكن لدى (١٢) موظفاً يقدمون لى تقارير بشكل مباشر ويوجد العديد من الموظفين الذين يعملون معهم. فإذا كان المطلوب منى أن أجتمع بكل هؤلاء الموظفين، فإن ذلك سيكون عملاً هائلاً".

- "أعتقد أنه ينتابنى نوع من القلق عندما نرفع من مستوى توقعات الموظفين التى لا يمكن لنا تلبيتها، كأن نقول لهم مثلاً سوف نمنحكم ترقيات وعلاوات ومكافآت. فإذا بدأنا نتحدث عن أهداف التقدم الوظيفى للعاملين، فإننا سوف نفتح أبواباً يصعب علينا إغلاقها فيما بعد".

- "أثناء الاجتماعات واللقاءات يقول أحدهم دعنا نتحدث عنك لمدة ساعة، هل ذلك يبدو عملاً قسرياً، ولكى أتشاور مع الموظفين العاملين معى، يجب علىَّ أن أكون أكثر تأهيلاً ومهارة فى حقل الاستشارة المطلوبة. فأنا مخطط ومنظم، ولست مستشاراً".

- "إذا كنا نريد أن نبدأ فى عمل التطوير والتقدم الوظيفى، فلابد أن يشمل هذا العمل جميع العاملين. وهذا سيحتاج إلى وقت أطول مما لدينا الآن: لذلك، فعلى الموظفين على الأقل أن يتعاملوا مع هذه القضايا على المدى المنظور بطرقهم الخاصة".

نفذ العمل بدون تردد:

إن أساليب الأداء الإدارى المعاصرة فى منظمات الأعمال تعتمد بشكل كبير على قدرات ومواهب القادة القادرين على حفز الموظفين من أجل أن يقدموا أفضل ما لديهم أثناء تأدية أعمالهم. وكان هذا التوجه يتقلص فى محيط الإدارة الوسطى؛ وذلك نظراً لأن العاملين من القادة فى هذه الإدارة لديهم مسؤوليات أكثر ووقت أقل لكى يخصصوه للتطوير والاعتناء بحاجات الموظفين الأساسية.

إن الموظفين لن ينتظروا القادة حتى يتوافر لديهم الوقت والمقدرة لكى يقدموا ما يحتاجون إليه فى تطوير أعمالهم ومستقبلهم الوظيفى. فبإمكان القادة أن يستعينوا بالمختصين فى مجال تطوير الموارد البشرية ليقدموا لهم الاستشارات والآراء ليتمكن هؤلاء القادة من أن يدمجوا عامل التقدم الوظيفى للعاملين فى أعمالهم اليومية (الروتينية).

بعض القادة يؤدون مهمة التطوير الوظيفى بشكل طبيعى وتلقائى. فهم يتعرفون على احتياجات العاملين ورغباتهم من خلال المحادثات والمناقشات العرضية التى تحدث بينهم، أو من خلال ملاحظة العاملين أثناء تأدية أعمالهم. فالقادة فى هذه الحالة يقدمون تغذية مرتدة وآراء للموظفين تساعدهم فى تطوير أدائهم الوظيفى والمهنى. هؤلاء القادة يستغلون فرصة ما يسمى بـ "اللحظات التدريبية" أو "الفرص التدريبية" الآنية المتاحة التى تحدث خلال أداء العمل وفى إطاره، ومن ثم فتح المجال لأية استشارة قصيرة ذات قيمة ترتبط بتطوير أداء العمل. فهذه "اللحظات التدريبية" تساعد القادة فى تناول موضوع التطوير الوظيفى للعاملين من خلال ما هو متاح لديهم من وقت حتى ولو كان وقتاً قصيراً.

إن اللحظات التدريبية تمثل فرصة تلقائية وغير رسمية للتطوير الوظيفى. فاللحظات التدريبية لا تتكون من برامج ودورات تدريبية رسمية، أو تتعلق بإجراء استشارات مكثفة وعميقة بهذا الموضوع، ومع ذلك يمكن لهذه اللحظات التدريبية أن تقدم للمنظمة نتائج هامة ومثمرة للغاية.

ولكى يستغل القادة فرصة اللحظات التدريبية، فإن عليهم أولاً أن يدركوا فعلاً أن هناك حاجة ماسة للتطوير الوظيفى، وأن يلتزموا بصدق بهذا العمل ويتعهدوا بأدائه، وأن ينظروا إليه على أنه أسلوب لاستغلال واستثمار ما لدى الموارد البشرية من طاقات مكنونة

فى داخلها. ولكى يقوم القادة بهذا الالتزام، فإن عليهم أن يأخذوا فى الاعتبار ثلاث خطوات هامة هى: الاعتراف، وتحويل النظرية إلى فعل (أى ترجمة الأقوال إلى أفعال)، والتعبئة (وهى الدعم والمساندة للموظفين).

على المديرين أن يتعرفوا على الفرص العملية التى تتطلب منهم التدخل من أجل تقديم خدماتهم التدريبية فى هذه الأوقات المحدودة، ويمكن أن يحدث ذلك من خلال ما يقدمه بعض الموظفين من معطيات وإيماءات صادقة تشير إلى نشوء مثل هذه الحاجات.

كما أن المديرين بحاجة إلى أن يحولوا أقوالهم وآراءهم إلى أفعال وذلك من خلال تخصيص وقت كافٍ للحديث مع الموظفين بطريقة تساعد كلاً منهم على "ما ينبغى معرفته" فيما يتعلق بالخيارات المتاحة التى يمكن أن تساهم فى التطوير فى المجال الوظيفى.

أخيراً، على المديرين أن يقدموا ويعرضوا ما لديهم من التعبئة والدعم والتأييد المناسب للموظفين فى هذه المرحلة. فعلى المديرين أن يقدموا المقترحات العملية أثناء تأدية العمل، لأن هذه الخطوة يمكن أن تساعد الموظفين فى تطوير أعمالهم.

ومن خلال هذه الخطوات الثلاثة، وفى حدود دقائق معدودة، فإن المدير يمكن أن يكون مصدراً محفزاً للعاملين ليتولى كل منهم تطوير نشاطاته وأعماله.

التعرف على الفرص:

يوجد خمسة مؤشرات أو تلميحات سائدة ومتعارف عليها يمكن أن يقدمها الموظفون لتساعد المديرين على معرفة الجوانب والمواقف التى تحتاج إلى "وقفات تدريبية".

أن يثبت الموظف أن لديه مهارة أو رغبة جديدة فى هذا المجال: السيدة لين تعمل سكرتيرة فى مجال معالجة الكلمات، قدمت إلى مديرها نشرة تتضمن مجموعة من المعلومات حصلت عليها من حاسبها الآلى. وهذا العمل الذى قامت به لين لا يمكن أن يقوم به إلا شخص متخصص بارع من قسم الحاسب الآلى فى الشركة. وقد علقت لين بهذا الصدد قائلة "كنت أعمل على بعض البحوث والنتائج فى برامج (الغرافيكس) الخاص بالرسومات والأشكال البيانية والرياضية من خلال طابعة الليزر".

فمثل هذه التلميحات والمؤشرات تدل على أن هذه الموظفة تعمل بجدية فى تطوير عملها وذلك من خلال اتخاذ خطوات جادة وهامة بهذا الخصوص. فقدمت نوعاً من التقييم الذاتى. إن معظم من يقومون بمثل هذه الأعمال تتغير أعمالهم أو وظائفهم أو أن يكون

لهم مستقبل وظيفى مختلف. فمن خلال مساعدتهم، يمكن صقل مهاراتهم وتمثيلها الأمر الذى سيؤدى إلى زيادة مساهمتهم وعطائهم للمنظمة، وهذا سوف ينعكس على رضائهم الوظيفى عن أعمالهم.

الموظف يحتاج إلى آراء وردود أفعال من مديره: السيد مارك مشرف جديد لوحدة المشتريات، قدم مقترحاً مفصلاً لإعادة تنظيم وحدة المشتريات التى يرأسها وإعادة توزيع لمهام وظائفها. وقد ضمَّن مقترحه تخفيض النفقات فى الميزانية. وبعد عدة أيام من تقديمه لهذا المقترح إلى رئيسته سألها قائلاً: "هل كان لديك الوقت للاطلاع على الأرقام فى الميزانية التى قدمتها لك من أجل إعادة تنظيم الوحدة"؟

إن الموظف الذى يطلب ردود أفعال أو تقييم مشروع يقدمه يمكن أن يهدف إلى التعرف على نقاط الضعف ومواطن القوة فى المنظمة أو فى مقترحه. فهو لا يسعى من عمله فقط أن ينال من رئيسه دفعة إلى الأمام. فهذا النوع من التلميح يشير إلى أن الموظف يقوم بعمل فعلى يتفحص من خلاله أوجه القصور فى أداء العمل، وهذا يمثل الخطوة الثانية الحاسمة فى التطوير الوظيفى.

فعندما يتعرف المديرون على اللحظات التدريبية هذه، فإنه يجب عليهم أن يقرنوا بين ردود أفعالهم على هذا النشاط المقترح بإمكانيات وقدرات الموظف، فهذا الإجراء يساعد الموظف على اكتشاف المجالات التى يمكن تحسينها وتطويرها.

الموظف يفكر فى التغيير فى المنظمة: السيدة ليندسى متخصصة فى برمجة الحاسب الآلى قالت لمديرها ذات مرة "لقد سمعت أن قسم الإعلانات فى المنظمة بصدد استحداث مكان وظيفى خاص بشبكة أعمالهم وتعيين مدير لهذا المنصب. فهل نشاط الإعلانات فى المنظمة ينمو بهذه السرعة، أو أن العديد من الأقسام والإدارات الحالية لديها الآن القادة المتخصصون فى هذا المجال؟".

عندما يبدى الموظفون رغباتهم المشاركة فى إعادة الهيكل الإدارى للمنظمة وتطويره، فإنهم بحاجة إلى توفير الفرص لهم التى تساعدهم فى دراسة التنظيم الإدارى. فالقادة فى هذه الحالة يمكن أن يساعدوا الموظفين فى تشجيع اهتمامات الموظفين، ويحاولوا أن يوائموا ويوافقوا بين تطلعات الموظفين وبين الواقع التنظيمى وتوجهات وظروف هذا التنظيم. فيمكن للموظفين أن يستخدموا المعلومات التى يقدمها لهم القادة بهذا الخصوص؛ ليطوروا أعمالهم ووظائفهم التى يمكن أن تنقلهم فى النهاية إلى أمكنة خارج

وحداتهم التنظيمية الحالية، فى الوقت الذى سيقدمون إضافات وتحسينات لمواقفهم ووظائفهم الحالية أيضاً.

عندما يشعر الموظف أنه رجل مناسب فى مكان وظيفى غير مناسب: السيد بارى يعمل مشرفاً على أعمال الرواتب، أصبح فى الأونة الأخيرة هدفاً للكثير من الشكاوى المتعلقة بعدم إتقانه لعمله فى الوحدة الإدارية التى يعمل بها. وعندما يوضح له مديره الأخطاء التى تحدث له فى عمله، يرد قائلاً: "أعتقد أن هذه الغلطة حدثت بشكل عرضى. والطريقة الوحيدة لمنع أى خطأ مشابه فى المستقبل تكمن فى أن أكون مسؤولاً مباشراً وقريباً من الموظفين الذين يعملون معى، وأنا فى واقع الأمر لا أريد أن أقوم بذلك. فهذا ليس جزءاً من عملى".

فعندما يقدم الموظف بعض التلميحات والمؤشرات التى تعبر عن عدم رضائه عن موقعه الوظيفى، فإن ذلك يعنى أنه يفكر فى بعض الخيارات ولديه بعض الأهداف التى تتعلق بتغيير حاسم فى تطوير عمله الوظيفى. فيمكن أن تكون إمكانيات الموظف وقدراته أعلى من متطلبات الوظيفة الحالية ومتفوقة عليها، فأصبح أعلى مستوى منها، أو أن الوظيفة نفسها لا تناسب رغباته ولا إمكانياته الشخصية. فإذا أخذ المديرون هذه المؤشرات بعين الاعتبار، فإن ذلك يمكن أن يساعدهم فى جعل الموظفين غير السعداء يجدون أمكنة ووظائف أفضل يمكن أن يبدعوا بها ويزيدوا من إنتاجيتهم.

الموظف الذى يبحث عن تطوير الفرص الوظيفية المتاحة: السيدة جولى تعمل مستشارة للعملاء الجدد فى منشأة كبرى قالت لمديرها ذات مرة "بإمكانك الاعتماد علىَّ فى البقاء فى هذه الوظيفة إلى الأبد. فأنا يمكن أن أكون مسؤولة عن تخطيط المشاريع ولا داعى لهؤلاء الموظفين الذين تم تعيينهم من خارج المنظمة".

معظم الموظفين الذين لديهم أهداف واضحة فى عقولهم ولكنهم لا يعرفون كيف ينفذونها يحتاجون فقط إلى تشجيع قليل واقتراحات معينة لمساعدتهم فى وضع خطط لتنفيذ هذه الأهداف التى ستنعكس إيجاباً على أعمالهم وعلى أعمال المنظمة ككل، إلا أنهم لا يطلبون المساعدة بشكل ملح وصريح. ولذلك فإنهم يصابون بالإحباط.

فعلى المديرون أن يدركوا أن هؤلاء الموظفين لا يبحثون عن التعاطف فقط، بل يسعون إلى وضع خطط للأعمال التى ينبغى القيام بها حتى يتمكنوا من تحقيق أهدافهم.

تحويل الدعم والتأييد من الأقوال إلى الأفعال:

هذه الخطوة تهدف إلى فتح الحوار وتأسيس الألفة والصلة بين المديرين والموظفين، فعلى المدير أن يترجم مواقفه من خلال القول "أنا لاحظت، أنا أهتم وأعتنى بذلك". فمن خلال الدعم والاهتمام والعناية الجادة يمكن للمديرين أن يؤكدوا أنهم بالفعل أخذوا مبادرات وتلميحات الموظفين بعين الاعتبار وبشكل صحيح، وأنهم أثبتوا فعلاً رغباتهم فى تحقيق ما يطمح إليه الموظفون.

يحتاج بعض الموظفين إلى إجابة مختصرة من رئيسه بخصوص مبادراته التى تحتاج إلى لحظات ووقفات تدريبية – فهم بحاجة إلى تأكيد أن هناك دعماً من القيادة لما يطرحونه من آراء، ولذلك سيكون لديهم الحافز لكى يواصلوا تطوير أدائهم الوظيفى بأنفسهم. أما البعض الآخر من الموظفين فهم يحتاجون إلى مساعدة إضافية لتوضح لهم كيفية إدارة طاقاتهم ومواهبهم وتطوير أعمالهم. وفى كلتا الحالتين، فإن مرحلة الدعم من قبل المديرين والتأكيد على الالتزام بما يقدمه الموظفون لهم لا يعنى تقديم الحلول من قبلهم، وإنما مطلوب منهم مساعدة الموظفين فى تحديد أهدافهم واحتياجاتهم. والآن سوف نأخذ أمثلة على كيفية مساندة المديرين وتبنيهم لأفكار الموظفين وتحويلها إلى واقع عملى من الأمثلة السابقة.

مهارة أو رغبة جديدة: عندما قدمت السيدة لين مشروع الحاسب الآلى البيانى الجديد إلى رئيسها، كان يجب على الرئيس أن يستغل مثل هذه اللحظة التدريبية والفرصة الذهبية التى أبرزت بها السيدة لين موهبتها ويقول لها "هذا شىء جيد بالفعل، هل هو عمل ترغبين أن تضاعفى مجهودك فيه؟" أو كان بإمكانه أن يقول لها "هذا عمل جيد، أنا لم يكن لدى فكرة أن لديك ميولاً فى مجال الرسومات البيانية والرياضية المصممة بالحاسب الآلى (الغرافيكس)". فهذا النوع من الإجابة المختصرة يعطى الموظف انطباعاً بالموافقة ويتيح له الفرصة أن يناقش مع مديره ما لديه من رغبات ومهارات وميول. فيجب على المدير أن يتخلص من الموقف السلبى عندما يقدم له الموظفون بعض الإشارات والتلميحات التى تعبر عن طاقاتهم ومواهبهم. فيحب على المدير ألا يقول للموظف فى مثل هذه المواقف "شكراً لك، يمكن أن تستخدم ذلك أو تطبق هذا العمل بنفسك".

تقويم التغذية المرتدة: عندما سأل السيد مارك رئيسته فى العمل عما إذا كانت قد راجعت أرقام الميزانية فى مشروع إعادة تنظيم الوحدة الذى يرأسها، كان يجب على

الرئيسة أن تجيبه بما يلى "أنا أفضل أن استخدم ميزانية البرامج التى اقترحتها أكثر من ميزانية النفقات. ما هى العناصر أو الخطوات التى يجب اتباعها لكى تؤدى وتنفذ أفكارك بشكل أفضل فى الواقع العملى؟" أو كان بإمكانها أن تقول له، "إن مشروع الميزانية الذى قدمته يبدو فعلاً عملاً جيداً من قبلك ويعكس فكرك الإدارى المتطور".

فهذا الموقف الإيجابى من الرئيسة يمكن أن يتيح للسيد مارك أن يناقش هذا الموضوع ويحفزه إلى طرح مواضيع وقضايا وظيفية خاصة أخرى تتعلق بالمهارات التى يرغب فى تطويرها وتحسينها فى عمله. ويمكن أن تنغلق أبواب الحوار بسهولة أو أن ردود أفعال المديرة كانت سلبية.

فلو قالت على سبيل المثال. "لقد ألقيت نظرة سريعة إلى التقرير الذى تقدمت به، إنه يبدو جيـــداً".

التغيير من داخل المنظمة: عندما سألت السيدة ليندسي عما إذا كان العديد من الإدارات تتضمن مديراً لكل منها، كان بإمكان مديرها أن يقول لها "إن أقسام المبيعات والبحوث لها مديرون خاصون بها، وأعتقد أن بقية الأقسام سوف تنحو منحى نفس الأقسام الأخرى" أو كان بإمكانه أن يقول لها "نحن نعمل وننمو وسنصل إلى هذا الهدف. فنحن نسير فى نفس اتجاه اقتراحك. فهل هذا الأمر يستهويك ويجذب انتباهك؟" فهذا النوع من التجاوب وردود الفعل يقدم المعلومات والفرصة المطلوبة للموظف لكى يؤكد على رغباته فى مجالات عمل أخرى فى المنظمة. لكن لو أن مدير السيدة ليندسى قال لها ببساطة "أنا لست متأكداً من ذلك، يمكن أن تتأكدى من قســم شئون العاملين". فإن اللحظات أو الفرص التدريبية فى هذه الحالة سوف تفقد ولا يستفاد منها.

الموظف المناسب فى الوظيفة غير المناسبة: عندما قال السيد بارى إنه ليس من مسؤولياته الوظيفية منع الأخطاء فى العمل من خلال الإشراف اللصيق والمباشر على موظفيه، كان بإمكان مديره أن يرد عليه قائلاً "ما هى الوظائف التى تعتقد أنها ذات أهمية بالغة فى عملك الحالى؟" أو كان بإمكانه أن يقول له "لماذا أنت لا ترغب أن تراقب وتشرف على موظفيك بشكل قريب ولصيق؟"

إن الفائدة الأساسية من التغذية المرتدة الإيجابية للمدير هى فتح المجال للموظف أن يناقش أفكاره معه من أجل أن يتعرف ويحدد مصدر المشكلة. فهل الموظف فى هذه الحالة فى حالة ملل، أو ليس لديه الرغبة فى العمل؟ أو هل الموظف تنقصه المعرفة أو التدريب

اللازمين لأداء عمله بشكل فعال؟ فالمديرون بحاجة إلى أخذ مثل هذه المواقف باهتمام ومواجهتها وألا يتعاملوا معها بأسلوب اللامبالاة وعدم الاهتمام أو بتعليقات غامضة غير مفيدة، كأن يقولوا مثلاً ("أنت عليك أن تحاول إلغاء مثل هذه الأخطاء المستمرة").

البحث عن فرص للتطوير: عندما أبلغت السيدة جولى مديرها أنها تعتقد أن نقص خبراتها يمكن أن يحول دون القيام بعمل المخططة للمشروع، كان يمكن لمديرها أن يقولها لها "يمكن تطبيق بعض خبراتك فى مجال عملك الحالى على المشروع المقترح مع أخذ تدريب إضافى فقط فى المجال المطلوب تطويره" أو كان بإمكانه أن يقول لها "إذا كنت جادة فعلاً فيما تقولينه، فإنه يمكن أن يكون لدينا بعض الأساليب التى يمكن أن تكسبك خبرة استشارية". فمثل هذا الجواب يمكن أن يجعل السيدة جولى تدرك أن مديرها يقف إلى جانبها ويدعم رغباتها وأهدافها التطويرية".

إن تحويل الأفكار والنظريات والأقوال إلى واقع وأفعال ملموسة يحتاج إلى التزام وتعهد وتعاون جاد وصادق من المديرين وذلك لجعل هذه الأفكار تستثمر وتطور، وهذه الأفكار والآراء لا تحتاج إلى علاقات متبادلة ومكثفة بين الموظفين للبحث عن كل القضايا وتقديم جميع الحلول لها.

حتى لو أن المدير قرر أن يتوقف عن هذه الخطوة، فإن تحويل الأقوال إلى أفعال يمكن أن تقدم مساهمة قيمة للموظف حتى يستطيع أن يطور عمله من ثم يطور نفسه ومنظمته.

تشجيع و(تعبئة) الموظف:

عندما يتعرف المدير على المؤشرات والتلميحات الأساسية الصادرة من الموظفين المتعلقة بتطوير وظائفهم، ومن ثم يفتح المجال لمناقشة آرائهم وأفكارهم، فإنه بهذا الأسلوب "يعبئ" ويدعم الموظف ويقدم له خدماته من خلال اقتراح بعض الخطوات التى تساعده على تطويره وظيفياً.

فعلى المدير فى هذه المرحلة أن يكون صريحاً ودقيقاً ومحدداً. فالتعبئة والتأييد تجعل الموظف مسؤولاً عن تطوير عمله ووظيفته، وتساعده فى أن يركز على الخطوات الواقعية والعملية. وفيما يلى بعض الأساليب التى يمكن أن يستخدمها المدير التى تنطبق على الحالات السابقة من أجل تعبئة وتشجيع الموظفين.

– بعد أن تعرف مدير السيدة لين على مهاراتها الجديدة فى رسومات الحاسب الآلى (الغرافيكس) وتأكد من رغبتها، كان بإمكانه أن يقول لها "قد يكون لديك الرغبة فى حضور حفلة ستيف التقاعدية لتستفيدى من هذه الحفلة فى تدعيم مواهبك" أو كان بإمكانه أن يقول لها "لماذا لم تطلبى من مايكل أن يوضح ويشرح لك البرامج البيانية الحاسوبية الجديدة التى يمكن أن تتعلميها وتستفيدى منها فى مشروعك التطويرى؟".

– بعد أن طلب وتلقى السيد مارك التغذية المرتدة من مديره فى مقترحه الخاص بتطوير الميزانية، كان بإمكان مديره أن يقترح عليه ويقول له "دعنا ندرج هذا المقترح فى جدول أعمال الاجتماع الإدارى القادم حتى تستطيع أن توضح للمشرفين والمديرين الآخرين كيف يمكن لميزانية الأداء أن تساعدهم" أو كان بإمكانه أن يقول "لماذا لا تضع ميزانية وحدتك الإدارية هذه السنة لأراجعها، بدلاً من أن أضعها بنفسى؟".

– بعد أن عبرت السيدة ليندسى عن رغبتها فى تصميم مواقع إدارية لشبكة الحاسب الآلى داخل المنظمة، كان بإمكان مديرها أن يدعمها وأن يشجعها من خلال قوله "إذا كنت تفكرين بهذا العمل من أجل نفسك، فإنه بإمكانك أن تتحدثى مع السيدة جين هنتر التى تعمل أخصائية فى إدارة الحاسب الآلى، وتتطلعى على المتطلبات التدريبية لمثل هذه الوظائف". أو كان بإمكانه أن يقول لها "إن تعيين مدير لشبكة الحاسب الآلى هو عمل قد يكون فرعنا بحاجة إليه فى النهاية أيضاً. لماذا لا تتحدثين إلى بعض مديرى شبكة الحاسب الآلى فى فروع إدارية أخرى ومن ثم كتابة مقترح يقدم لى متضمناً مراحل العمل بهذا المشروع؟".

– بعد أن أكد بارى لمديره أنه ليس فى موقعه الوظيفى المناسب، كان بإمكان مديره أن يقول له "أنت لديك إمكانيات وقدرات خاصة، قد نكون بالفعل لم نستثمر ونستغل مهاراتك ومواهبك بطريقة تتناسب مع رغباتك وتطلعاتك. إذا علمت قائمة بمواهبك ومهاراتك ورغباتك، فسوف أراجعها معك وأنظر إلى ما يمكن أن نفعله معاً لتحسين وضعك الوظيفى والإدارى.

– بعد أن أوضحت السيدة جولى أنها لا تستطيع أن تتصرف وتحدد إستراتيجيات لإنشاء وتطوير الفرص الوظيفية التى ترغب فيها، كان بإمكان مديرها أن يقول لها، "يجب أن تكونى على علاقة بالسيد ألن بشكل جيد عندما كان يخطط لمشروع دراسته الجامعية. لماذا لا تتحدثين معه عن الكورسات والمشاريع التى يعرفها حتى تساعدك فى أن تتعلمى

منها مكونات هذه المشاريع، ثم تضعيها فى مسودة قائمة وتقدميها لى حتى نتمكن معاً من مراجعتها وننظر إلى يمكن أن نفعله" أو كان بإمكانه أن يقول لها "لو كنت فى مكانك، لقمت بمراجعة بعض الأوصاف والمسؤوليات الوظيفية المتعلقة بوظائف التخطيط لتتأكدى من المؤهلات المطلوبة لمثل هذه الوظائف المتخصصة، من ثم تتكون لديك الفكرة بشكل دقيق عن الفجوات بين قدراتك ومواهبك الحالية وبين ما تحتاجين إليه من مؤهلات لتؤدى العمل المطلوب والمقترح بشكل صحيح".

إن تثقيف ودعم الموظفين وتأييدهم فى مشاريع تطوير أعمالهم يحتاج إلى وعى وتفكير خلاق أكثر من كونه يحتاج إلى وقت يقضيه المدير فى هذا العمل. فخلال هذه المرحلة يجب على المدير أن يقدم للموظف بعض المقترحات العملية الواضحة التى تمكنه من الاعتماد عليها والعمل بموجبها. وعلى المدير أيضاً أن يثبت ويبرهن بالأفعال لا بالأقوال فقط أن الرغبة الصادقة تتوافر لديه لتطوير الاحتياجات الوظيفية للعاملين، وأن لديه الرغبة كذلك فى المشاركة.

استغلال اللحظة (الفرصة):

يمكن أن تصبح اللحظات (الفرص) التدريبية أثناء التطبيق عملية روتينية للقادة، وأن يصبح هذا العمل جزءاً من غرائزهم وفطرتهم إلى حد كبير. واستغلال "اللحظات أو الفرص التدريبية". يخلق بيئة عمل تهتم بالعاملين وتزيل عنهم إحباطاتهم المستمدة من العمل والمتعلقة بالتطوير الوظيفى الحالى أو أى وظيفة أخرى مرتبطة بالمستقبل.

ويمكن أن تشمل اللحظات والفرص التدريبية تلبية احتياجات الموظفين المرتبطة بالرضاء الوظيفى والاحتياج التنظيمى من أجل الاستغلال والاستثمار الأمثل لمواهب الموظفين. فهذه الأعمال الموجهة والهادفة تمكن المديرين من استغلال الفرص للتطوير الوظيفى خصوصاً إذا كانت المناقشات المكثفة واللقاءات والاجتماعات الخاصة بالتخطيط متاحة ومتوافرة.

إن تطبيق مشروع استغلال اللحظات والفرص التدريبية المرتبطة بالتطوير الوظيفى قد يحتاج إلى خمس دقائق إضافية فقط من المناقشات أثناء اجتماعات المديرين، ولكن يمكن لهذا النقاش أن ينشئ شراكة مباشرة بين المدير المهتم بهذا الأمر (والذى يبدو أنه مشغول

للغاية) وبين الموظفين الذين يحتاجون إلى مساعدة وإلى تشجيع وتحفيز للتركيز على أهداف التطوير الوظيفى لوظائفهم ولمنظماتهم.

سيرة المؤلفة:

بيفرلى كاى: هى رئيسة المنظمة الدولية لأنظمة تطوير العمل. وقد استُخدمت برامجها للتطوير وخبراتها فى هذا المجال من قبل عدة شركات ومنظمات كبرى مثل أمريكان إكسبرس، داودر كرويننغ، شيفرون، كريزلر، ناشينوال بانك، نورتل، ماريوت إنترناشيونال، ومجموعة سيرز. تعتبر بيف كاتبة مغرمة بالكتابة ذات إنتاج فكرى غزير ومحاضرة عامة مشهورة كما أنها استشارية إدارية.

أصدرت فى بداية عام ١٩٨٠ كتابها الكلاسيكى (القمة ليست الطريق الوحيد)، الذى تتنبأ به كيف يمكن للمستقبل الوظيفى للشخص أن يتأثر من خلال الانتقال والتحرك إلى مزيد من التنظيمات الأفقية غير الهرمية. كان آخر بحوثها يهتم بالإستراتيجيات الإدارية للحفاظ على الموظفين ذوى الكفاءات والمواهب الخاصة والمتميزة. كما أنها شاركت مؤخراً فى تأليف كتاب بعنوان أحبهم أو اخسرهم: جعل العاملين يستمرون فى المنظمة).

حصلت السيدة بيف على أوسمة تكريم عديدة منها وسام الجميعة الأمريكية للتطوير والتدريب وذلك فى مجال التطوير الوظيفى الوطنى. كما نالت حديثاً أفضل أوسمة التطبيق من (إيه إس تى دى) لمجهوداتها العملية الدولية فى مجموعة Dow Corning. تحمل السيدة بيف درجة الدكتوراه من (يو سى إل إيه) كما درست الماجستير فى التطوير التنظيمى فى كلية Sloan للإدارة فى معهد ماساتشيوست للتقنية (إم أى تى). وقد أصدرت موادها العملية المتعلقة بتطوير العمل من قبل مجموعة كارير سيستم إنترناشيونال (الأنظمة الدولية للتطوير الوظيفى) فى مدينة سكرانتون، فى ولاية بنسيلفينيا.

الجزء الرابع
الأساليب العملية والتطبيقية فى التدريب

يقدم المؤلفون فى هذا الجزء خلاصة وافية للتطبيقات الجيدة للتدريب، ويشرحون كذلك أوجه القصور والمعوقات الأساسية فيه التى تواجه هذه التطبيقات.

يشير كل من بول هيرسي وروجر شيفالير إلى أن التدريب يعتبر عملاً وظيفياً متغيراً، وقدما بهذا الخصوص نماذج تدريبية تربط كل نمط وسلوك قيادى معين بمواقف واحتياجات تدريبية محددة. أما فيكتوريا غثرى وجون إلكسندر فقدما ما يعرف بـ (إجراءات المرشد) التى تمثل منهجاً للتطوير الشخصى من خلال مساعدة شريك آخر له خبرة عالية فى هذا المجال، ومن ثم مقارنة هذا النموذج أو المنهج مع أنواع أخرى من مناهج التدريب.

أما السيد ألن فايل فهو يتناول بعض نقاط الضعف التى ترتبط عادة بإجراءات اتخاذ القرار فى المنظمة، ومن ثم يقدم للقارئ وجهة نظر شاملة ومتكاملة عن الأسباب التى تجعل الموظفين يحتاجون إلى التدريب. كما أن السيد بيرت ديكر يعرض نموذجاً قيماً آخر للتدريب، يتضمن هذا النموذج التطبيقى الأسلوب المعروف بـ (٣×٣) الذى يتعامل ويعالج أهم الخصائص والسمات المتعلقة بالقيادة. أما السيدة جودث إم باردويك فطرحت هذا الموضوع من وجهة نظر استشارية، وقدمت بعض الأدوات والوسائل العملية التى يمكن أن تستخدم فى التدريب. كما أنها قدمت مراجعة وتغطية شاملة لثمانى مهارات اتصال بالغة الأهمية أثناء عملية تدريب القادة. كما أن السيد ديفيد نوير طرح بعض المقترحات التى تبحث وتهتم بموضوع تدريب القادة، وقدم لنا بعض التحذيرات التى تساعدنا فى تجنب أهم العوامل المعيقة لعمل التدريب.

الفصل الثانى والعشرون

القيادة الوظيفية والتدريب العملى الخاص بالأداء

باول هيرسى وروجر شيفالير:

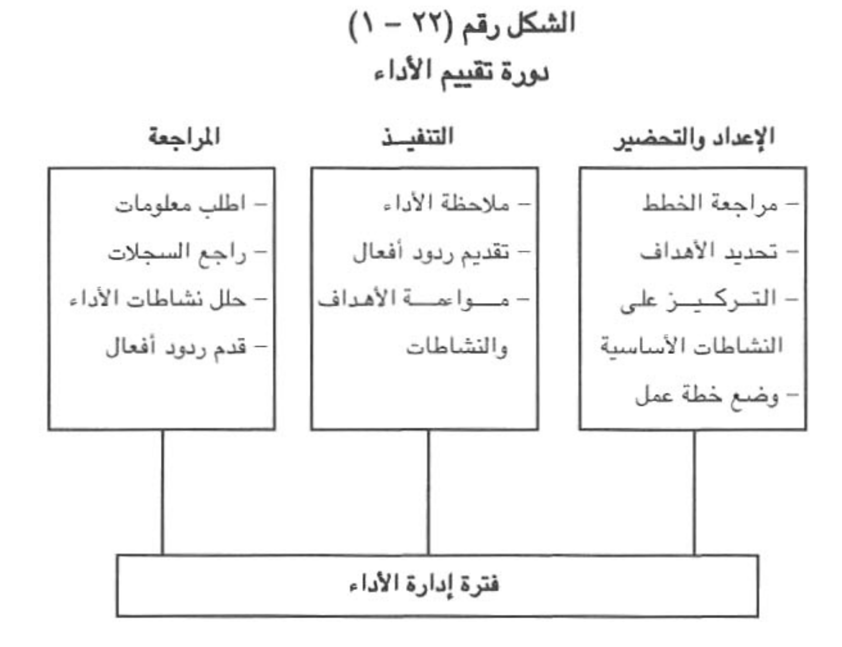
أصبحت إجراءات تقويم الأداء الوظيفى فى كثير من المنظمات عملاً دورياً مكرراً أكثر من كونها إجراءات مستمرة أو عملاً دائماً ومتكاملاً. وقد قلصت تطبيقات هذا العمل حتى أصبحت تحدث مرة واحدة فى السنة، وهذا العمل يمكن وصفه بشكل دقيق بأنه يشبه عمل "تشريح الجثة". فمن ضمن التحديات أيضاً التى تعانى منها هذه الإجراءات أنها فى الغالب تحدث أثناء اجتماعات تقييم الأداء حيث لا يستطيع القادة والمشرفون فى مثل هذه الاجتماعات التخلص من أحكامهم وأدوارهم (القضائية) المسبقة على الأشياء، الأمر الذى يحد من قدراتهم بالفعل فى تحسين أداء الموظفين العاملين معهم ويشرفون على أدائهم.

ونتيجة لذلك، نجد أن الأداء الوظيفى والإدارى أصبح مقصوراً على تلبية احتياجات المنظمة المتعلقة بالتزود بالمعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات إدارية لغرض الترقيات وإنهاء عقود العاملين وقرارات العلاوات والزيادات المالية والتدريب. ولكن ماذا عن احتياجات الموظف وأهدافه وتوقعاته وتحديد أوقات معينة لتزويده بآراء وردود أفعال عن أدائه؟

إن أدوار ومهام الرؤساء التنفيذيين يجب أن تتضمن ثلاث مراحل واضحة ومحددة للتعامل مع موضوع تقييم أداء العاملين الذين يعملون معهم ويشرفون عليهم مباشرة. هذه المراحل هى: الإعداد والتحضير، التنفيذ، والمراجعة. وهذه المراحل موضحة فى الشكل رقم (٢٢ – ١).

ففى بداية عملية التدريب الخاص بالأداء الوظيفى، لابد أن يكون العاملون مستعدين لذلك من خلال تحديد الأهداف والتوقعات بشكل واضح لكل مرحلة إدارية. وفى هذا النقطة، فإن كلاً من الوسائل (النشاطات) والنهايات (النتائج) يجب أن تحدد ويتم التعرف عليها وتناقش ومن ثم توضع معايير للأداء.

الشكل رقم (٢٢ – ١)
دورة تقييم الأداء



فيما يتعلق بأداء الموظف الجديد أو الموظف الذى يتسم أداؤه بالضعف، فإن هناك حاجة للاتصال الفاعل معه لتحديد أهدافه وتوقعاته وما يحتاج إليه من نشاطات عمل معينة تؤهله لتحسين ورفع أدائه (كأن يتعلم مثلاً مهارات معينة أو أن يكون عضواً بارزاً فى فريق عمل أو أن يتعامل مع العملاء باحترام) وكذلك الحصول على نتائج عمل معينة مثل (إنجاز مشروع معين، تقديم تقرير أو تحقيق أهداف محددة).

أما الأشخاص الناجحون وذوو الخبرات فى هذا المجال، فيجب أن يكون التركيز على النتائج، مع إتاحة الفرصة للموظف صاحب الخبرة بالمشاركة فى تحديد النشاطات المطلوبة لإنجاز الأهداف، وكذلك وضع الأهداف الفعلية إذا كان ذلك ممكناً.

وأثناء كل مرحلة من مراحل التقويم الوظيفى، يجب أن يكون هناك إشراف على الأداء، والحصول على ردود أفعال من الآخرين المتصلين بالموظف ومن ثم مراجعة النتائج وفق ما وضع من أهداف. بعد ذلك يقدم ردود أفعال لكل موظف عن أدائه فى أوقات مناسبة، ومن ثم مواءمة وتعديل نشاطات الموظفين وأعمالهم وأهدافهم إذا كان ذلك ضرورياً. لا بد أن يكون تركيز ردود الأفعال على أداء الموظف وإعادة التأكيد والتطبيق على ما تم إنجازه بشكل صحيح، وكذلك التعرف على الجوانب التى تحتاج إلى تطوير.

وخلال مرحلة تقويم الأداء الوظيفى، على المدير أن يغير فى الأهداف متى كان ذلك ضرورياً. كما يجب مراجعة وفحص النشاطات ليتم التأكد من أنها تساهم وتساعد فى إنجاز الأهداف. ونظراً لأن معظم المديرين والمشرفين يرأسون فى العادة العديد من الموظفين الذين يقدمون لهم تقارير مباشرة، ونظراً أيضاً لأن دورة تقييم الأداء الوظيفى ستكون طويلة تصل إلى سنة، فإنه من المهم أن يحتفظ المديرون بملفات مكتوبة يوثق فيها تقييم الأداء الوظيفى لكل موظف.

المرحلة الأخيرة لعملية تقييم الأداء الوظيفى تتطلب الحصول على تغذية مرتدة وآراء ويكون ذلك من خلال اجتماع تشاورى ينهى المرحلة الأولى ويمهد لبداية المرحلة التى تليها. إنه من المفيد أن يطلب من كل موظف أن يقدم تقييماً ذاتياً مكتوباً لأدائه الشخصى يوضح من خلاله إنجازاته ومواطن قوته ونقاط ضعفه. فهذا الأسلوب يلزم الموظفين بتقويم أدائهم بأنفسهم فى الوقت الذى يقدمون للمدير رؤية فيما يعتقدونه فى هذه المرحلة.

القيادة الوظيفية:

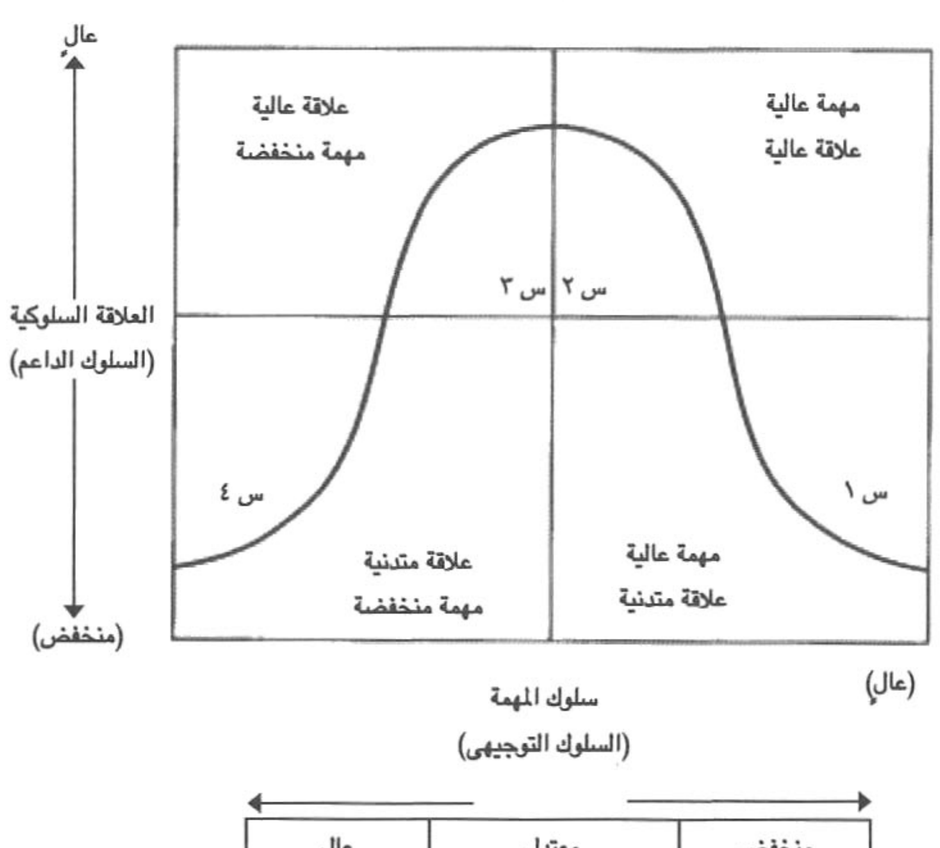
يمكن أن يستخدم أسلوب القيادة الوظيفية كإطار عمل يزود القادة بالإرشادات والتعليمات التى يحتاجون إليها للتدريب موظفيهم خلال الدورة الشاملة لتقييم الأداء والتدرب عليه. فخلال الاجتماع المبدئى للتقييم، تساعد القيادة الوظيفية القائد على تحديد درجة مساهمته ومشاركته فى إجراءات التخطيط ووضع الأهداف. وخلال الفترة المتبقية، ترشد القيادة الوظيفية القائد فى كل لحظة تفاعل واتصال مع الموظف الذى يعمل معه.

فالفكرة الأساسية للقيادة الوظيفية تركز على أن القادة يجب أن يكيفوا ويوائموا ويعدلوا من أساليبهم القيادية مع مستوى استعداد وميول ورغبات الموظفين الذين يتعاملون معهم ويرأسونهم. وهذا الاستعداد والميول لدى الموظفين يعنى القدرات والرغبة فى تنفيذ أية مهمة يكلفون بأدائها. فالقيادة هى من المهام السلوكية (التوجيه) والسلوك القيادى (الدعم) المقدم من القائد (انظر الشكل رقم ٢٢ – ٢).

وتنطبق نفس المبادئ على أدوار ومهام القائد فى إجراءات التقييم والتدريب الخاصة بالأداء الوظيفى. فلكى يكون القادة فاعلين ومؤثرين، فإن عليهم أن يكيفوا طرقهم وأساليبهم التى يتبعونها فى التعامل والتشاور مع موظفيهم بحيث يكون ذلك مستنداً

ومعتمداً على درجة ومستوى وميول ورغبات الموظفين واستعدادهم لتنفيذ أى مهمة متوقعة منهم. فالتدريب الخاص بالتنفيذ يعتبر تطبيقاً فريداً ومميزاً للقيادة الوظيفية التى ترشد القادة فى أعمالهم اليومية مع موظفيهم.

الشكل رقم (٢٢ – ٢) نموذج القيادة الوظيفية



منخفض	معتدل		عالٍ
ر١	ر٢	ر٣	ر٤

استعداد الموظف

س: مقتبس من مركز دراسات القيادة. جميع الحقوق محفوظة ١٩٨٥م.

يلاحظ من الشكل أن نقطة (ر١) تمثل أدنى استعداد ورغبات لفريق العمل أو للموظف المكلف حيث لا يكون لدى أى منهم الاستعداد أو الرغبة أو القدرة على أداء أية مهمة كلفوا بها من قبل قاداتهم. وكما هو موضح فى الشكل (٢٢ - ٢)، فإن الأسلوب القيادى المفضل فى هذه الحالة هو الذى تمثله العلامة (س١) وهو الذى يقدم قدراً عالياً من المهمة السلوكية (التوجيه) وقدراً قليلاً من السلوك القيادى (الدعم). كما أن مستوى الاستعداد التالى فى الشكل الذى تمثله النقطة (ر٢) يمكن وصفه بأن الموظف لديه الرغبة فى الأداء ولكنه غير قادر عليه. والأسلوب القيادى المناسب المحدد فى (س٢) يوضح أنه يوجد قدر عالٍ من السلوكيات المتعلقة بكل من المهمة والعلاقة.

أما مستوى الاستعداد والرغبة لدى الموظفين الموضح فى نقطة (ر٣) فيمكن وصفه بأن الموظف قادر على الأداء ولكن لا تتوافر لديه الرغبة فى إنجازه؛ لأن هذا الموظف إما أنه يفتقر إلى الثقة بالنفس أو بالالتزام والاهتمام بالعمل وأخذه مأخذ الجد. والأسلوب القيادى المناسب المحدد فى النقطة (س٣) يتعامل مع الحالات التى تتسم طبيعة نشاطاتها بقدر عالٍ من السلوك القيادى وقدر قليل من السلوك المرتبط بأداء المهمة المحددة. ويتحدد المستوى الأعلى لاستعداد وميول ورغبات فرق العمل أو الموظفين لكى يؤدوا مهمة محددة عند نقطة رغبتهم فى أداء المهمة والقدرة على أداء هذه المهمة وهذه المستوى ممثل فى النقطة (ر٤). فالأسلوب القيادى المناسب لهذه الحالة هو بذل قدر قليل من السلوك المرتبط بالمهام والقيادة.

إن نموذج القيادة الوظيفى يقدم إطار عمل يمكن من خلاله تشخيص مواقف وظيفية وعملية مختلفة، ثم يصف أسلوباً ونمطاً قيادياً محدداً يتناسب معه ويحقق له أعلى درجات النجاح. فاستخدام هذا النموذج يمكن أن يجعل القادة والمشرفين أكثر فعالية؛ نظراً لكونه يوضح لهم العلاقة بين اختيار أساليبهم القيادية وميول ورغبات موظفيهم لأداء المهام المكلفين بها. كما أن القيادة الوظيفية تعتبر أداة قوية وفاعلة للمشرفين والرؤساء لكى يستخدموها فى إجراءات التدريب.

الدليل الخاص بتنفيذ التدريب:

إن الدليل الخاص بتنفيذ التدريب هو عامل مساعد للأداء يشرح ويوضح الإجراءات الكفئة ذات الفعالية التى تستخدم فى المقابلات الشخصية الرسمية وكذلك فى أثناء

الاستشارات وفى المواقف والحالات التدريبية. فهذا الدليل مقسم إلى مرحلتين تركزان على تقييم استعداد الموظف وميوله ورغباته فى أداء العمل ثم اختيار الأسلوب القيادى المناسب للتعامل معه. فالمرحلة الأولى تستخدم الأساليب التدريبية التى تحمل الأرقام (٤، ٣، ٢) من أجل الإعداد والتحضير وإتاحة خطوط وقنوات الاتصال مع الطرف الآخر (الموظف) ومن ثم تشخيص مستوى استعداده وميوله لأداء المهام الضرورية لنجاحه فى العمل.

فخلال فترة الأداء، يشعر الموظف بالنمط القيادى الذى يحمل رقم (٤)، وخلال هذه المرحلة يلاحظ القائد، المدير عمل هذا الموظف ويدققه ويحلله ويتابع تنفيذه. فالموظف فى هذه المرحلة يستمر فى تطبيق وتبنى قدر قليل من التوجيه والدعم من المدير فى الوقت الذى يستعد المدير لعقد اجتماعات تشاورية لمراجعة ومناقشة المواضيع ذات العلاقة مثل سجلات الأداء لهذا الموظف فى هذه المرحلة ومتابعة المدخلات والمعلومات الخاصة بأدائه بعد انتهاء فترة التدريب له.

ففى بداية الاجتماع، ينتقل القائد إلى النمط القيادى الذى يحمل رقم (٣) والذى يحث على زيادة الدعم من خلال بناء أواصر المحبة والألفة والوئام مع الموظف وذلك لغرض فتح قنوات الاتصال معه والتأكيد عليه لتطبيق معطيات التنفيذ الإيجابى السليم. ففى هذه الخطوة، يعمل القائد من أجل تقييم وجهة نظر الموظف لأدائه من خلال طرح أسئلة محددة عليه والحصول على أجوبة منه.

ثم بعد ذلك يتنقل القائد إلى النمط القيادى الذى يحمل رقم (٢) الذى يركز أثناء النقاش على الأسئلة المباشرة من أجل الحصول على مزيد من وجهات النظر عما يراه الموظف فى أدائه والتعرف على كيف يتصرف هذا الموظف تجاه نقاط الخلل والضعف فى أدائه. ففى كل مهمة حاسمة وذات أهمية لنجاح الموظف، يجب على القائد أن يحدد ويقيم مستوى استعداد وميول الموظف لها (من حيث القدرة والرغبة) التى تساعد القائد فى اختيار أفضل الأساليب القيادية التى يمكن أن يستخدمها فى هذه الحالة. ومرحلة التقييم هذه موضحة فى الشكل رقم (٢٢ - ٣).

الشكل رقم (٢٢ – ٣) تقييم استعداد وميول الموظف

تقييم استعداد وميول الموظف		
س٤: الإعداد علاقة منخفضة مهمة متدنية	س٣: التقويم علاقة عالية مهمة متدنية	س٢: الفحص والتشخيص مهمة عالية علاقة عالية
١ – راجع، لاحظ، افحص، وتابع الأداء.	١– بناء علاقة ودية مع الموظف، وثقة وقوة شخصية.	١– ابدأ فى النقاش مع التركيز على الأسئلة.
٢– راجع سجلاتك الخاصة بالأداء وكذلك المدخلات المتعلقة بأداء الموظف.	٢– عقد اجتماع لطرح الأسئلة والأجوبة المحددة (المفتوحة والمغلقة).	٢– تعرف على مستوى استعداد الموظف وميوله لكل حالة.
٣– حدد أهدافاً استشارية/تشاورية وكون إستراتيجية عمل.	٣– تعرف واعترف بالقضايا والمشكلة المطروحة.	٣– اختر النمط القيادى المناسب.

بعد أن يقوم القائد بتقييم استعداد ورغبات الموظف لأداء كل مهمة ذات أهمية للعمل، يبدأ فى اختيار النمط القيادى المناسب لها وذلك بنا على مستوى استعداد وميول الموظف حسب الرسم البيانى الذى أعده القائد لهذا الغرض. فبناءً على نموذج القيادة الوظيفى، فإن المهام والوظائف ذات الأهمية العالية يجب أن تحدد بوضوح قبل أن يحدد مستوى استعداد وميول الموظف لها.

يمكن أن يأخذ استعداد الموظفين لأداء المهام والوظائف عدة مستويات وذلك حسب تعدد المهام التى تتكون منها وظائفهم. فعندما يتم تحديد مستوى الاستعداد والرغبات للموظفين، فإنه يتم بعد ذلك اختيار الأسلوب القيادى الذى يتشابه ويتطابق بدرجة عالية وإلى حد كبير مع هذا الاستعداد وذلك الغرض، ثم يبدأ عمل القيادة بهذا الخصوص. وبعد التدخل المبدئى من قبل القائد، وإذا استجاب الموظف بطريقة مناسبة، يمكن للقائد أن ينتقل للنمط القيادى التالى لكى ينمى ويطور أداء الموظف بشكل أكبر وأفضل. إن الذى يتناسب إلى حد كبير مع مستوى استعداد وميول ورغبات الموظف لأداء عمله موضح فى الشكل رقم (٢٢ – ٤).

الشكل رقم (٢٢ – ٤) اختيار الأسلوب القيادى الذى يلائم رغبة وميول الموظف

تقييم استعداد وميول الموظف			
س١: يصف مهمة عالية علاقة منخفضة	س٢: ينشئ ويطور مهمة عالية علاقة عالية	س٣: يؤكد ويطبق علاقة عالية مهمة منخفضة	س٤: المتابعة علاقة منخفضة مهمة منخفضة
١- يوصل أهدافه وتوقعاته بكل وضوح. ٢- يوضح الأدوار الخاصة بالوسائل والغايات. ٣- يبلغ، يشرح، يعطى الأوامر ويوجه.	١ - يناقش الأهداف ليحسن ويطور الأداء. ٢- الوصول إلى اتفاق لاتخاذ أفضل الحلول. ٣- يرشد ويغرى ويشرح ويدرب.	١ - يؤكد على الجدارة وتأكيد الذات. ٢- يقيم التفاهم السائد ويلتزم به. ٣- يشجع ويدعم ويحفز ويودع القوة بالآخرين ويفوض لهم السلطة.	١ - تسجيل مناقشات الاجتماعات فى سجل الأداء. ٢- متابعة جميع الالتزامات. ٣- يلاحظ، يدقق ويتابع الأداء.
اختيار النمط القيادى ليتناسب مع ميول واستعداد الموظف			
الموظف غير قادر على الأداء وليس لديه الرغبة أو الأمان	غير قادر ولكن لديه الرغبة أو الثقة	قادر ولكن ليس لديه الرغبة أو الأمان	قادر ولديه الرغبة والثقة
ر ٤	ر ٣	ر ٢	ر ١

إذا كان الموظف لا يستطيع أداء المهمة المكلف بها أو ليس لديه الرغبة فى تأديتها أو غير ضامن أو آمن أثناء أدائها (ر١)، فعلى القائد أن يستخدم معه مبدئياً النمط القيادى رقم (١) الذى (يوضح) ويبلغ ويشرح المهمة ويقدم أوامر وتعليمات وتوجيهات للموظف. أما إذا كان الموظف ليس لديه المقدرة على أداء العمل وفى نفس الوقت تتوافر لديه الرغبة والثقة لأدائه (ر٢)، ففى هذه الحالة فإن على القائد أن يطبق مبدئياً النمط القيادى رقم (٢) الذى يوضح للقائد أن يطور ويشرح المهمة ويغرى ويوجه ويدرب الموظف. والحالة الأخرى تتعامل مع الموظف القادر على أداء المهمة المكلف بها إلا أن الرغبة فى أدائها لا

تتوافر لديه أو أنه غير ضامن أو آمن أثناء أدائها، فإن على القائد فى هذه الحالة أن يستخدم معه مبدئياً النمط القيادى الذى يحمل رقم (٣) الذى يركز على إعادة (التأكيد) والتحفيز والدعم والتشجيع وإيداع القوة بالموظف وتفويض السلطة والصلاحية له. وبعد أن يتدخل القائد مبدئياً فى هذه الأعمال، فإن عليه أن ينتقل من جميع الأنماط والأساليب القيادية إلى الأسلوب القيادى رقم (٤) الذى يهتم ويوصى بالمتابعة من خلال الاجتماعات حيث تركز هذه المرحلة على الملاحظة والتدقيق والتحليل لمتابعة أداء الموظف.

إن المرشد التدريبى للأداء الموضح فى الشكل (٢٢ - ٥) هو بمثابة وسيلة مساعدة للأداء مستمدة من نموذج القيادة الوظيفية. فهو يشرح ويوضح الإجراءات والأساليب المطلوب استخدامها لتطوير أعمال الموظفين. فإجراءات التدريب الخاصة بالأداء يتبعها عمل يتضمن بشكل محدد مقداراً من التوجيه والدعم المقدم من القائد إلى الموظفين عندما يكون القائد بصدد الاستعداد والتحضير لعمل التدريب الخاص بالأداء من حيث التقييم والتشخيص والشرح والتوضيح والتطوير والتأكد من حسن التطبيق والمتابعة.

إن مرحلة التقويم تعتبر مرحلة بالغة الأهمية لإجراءات التدريب الخاصة بالأداء. فهذه المرحلة تلزم القائد أن يحضر ويستعد ويقيم ويشخص المهام وطبيعة العمل قبل أن يتدخل فيه أو يتعامل معه فعلياً. ففى الواقع، فإن على القائد أن يكتسب الشرعية ويكون لديه الحق فى التدخل فى هذا العمل. ففى أغلب الأحيان نجد أن القادة يتدخلون فى طبيعة أعمال ومهام الموظفين وتقييم أدائهم دون أن يقضوا وقتاً كافياً ليقيموا فعلاً استعداد وميول ورغبات الموظف. ففى مثل هذه الحالة، فإن الموظف سيكون فى موقف دفاعى وسيكون الأمل ضعيفاً فى تحسين وتطوير الأداء الخاص بهذا الموظف.

فى الوقت الذى يتم فيه التحديد والاختيار المبدئى لنوعية الأسلوب القيادى أثناء التدخل فى عمل الموظف وذلك بناء واستناداً إلى استعداده لأداء مهمة عمل معينة، فإن الهدف فى هذه المرحلة يركز على تطوير وتنمية قدرات الموظف من خلال استخدام أساليب وأنماط قيادية متتابعة ومتتالية حيث سينتقل القائد فى هذه المرحلة من المسار القيادى الذى يبدأ فى التوضيح والشرح إلى التطوير ثم إلى التأكيد وحسن التطبيق ومن ثم ينتقل إلى المتابعة.

من خلال شرح الإجراءات وإعطاء أمثلة على ما تم إنجازه فى كل خطوة، فإن المرشد الخاص بتنفيذ التدريب يمكن أن يساعد فى تأسيس وتكوين إجراءات استشارية رسمية. فالمرشد الخاص بتنفيذ التدريب هو عامل واحد من العوامل المساعدة المتعددة للأداء والبرامج التدريبية التى تستخدم وتطبق من خلالها مبادئ القيادة الوظيفية فى عدة مجالات وحقول معرفية مثل التدريب وخدمات العملاء والتسويق والتسهيلات.

الشكل رقم (٢٢ - ٥) المرشد التدريبى للأداء

تقييم ميول واستعداد الموظف		
س٢: التشخيص **المهمة عالية** **العلاقة عالية**	**س٣: التقييم** **العلاقة عالية** **المهمة منخفضة**	**س٤: الإعداد** **العلاقة منخفضة** **المهمة منخفضة**
١ - ركز المناقشة على الأسئلة المباشرة. ٢ - تعرف وحدد مستوى الاستعداد والميول لكل موظف كلٌ على حدة. ٣ - اختيار الأسلوب القيادى المناسب.	١ - بناء علاقات حميمة، والثقة وقوة الشخصية. ٢ - عقد اجتماعات للاستماع إلى أسئلة وأجوبة محددة. ٣ - التعرف على قضايا ومرجعية المشكلة.	١ - يلاحظ ويدقق ويتابع سجلات الأداء. ٢ - راجع سجلات ومدخلات الموظف الخاصة بالأداء. ٣ - ضع أهدافاً للتشاور ثم كون إستراتيجية عمل.

س١: يصف	س٢: ينشئ ويطور	س٣: يطبق الأداء	المتابعة
مهمة عالية **علاقة منخفضة**	**مهمة عالية** **علاقة عالية**	**علاقة عالية** **مهمة منخفضة**	**علاقة منخفضة** **مهمة منخفضة**
١- توصيل الأهداف والتوقعات بكل وضوح. ٢ - توضيح الأدوار الخاصة بالوسائل والغايات. ٣ - يبلغ، يشرح، يعطى الأوامر ويوجه.	١ - يناقش الأهداف ليحسن ويطور الأداء. ٢ - الوصول إلى اتفاق لاتخاذ أفضل الحلول. ٣ - يرشد ويغرى ويشرح ويدرب.	١ - يؤكد على الجدارة وتأكيد الذات. ٢ - يقيم التفاهم السائد ويلتزم به. ٣ - يشجع ويدعم ويحفز ويودع القوة بالآخرين ويفوض السلطة لهم.	١ - تسجيل مناقشات الاجتماعات فى سجل الأداء. ٢ - متابعة جميع الالتزامات. ٣ - الملاحظة والتدقيق ومتابعة الأداء.
اختيار النمط القيادى الذى يناسب ميول واستعداد الموظف			
غير قادر وليس لديه الرغبة أو الأمان	الموظف غير قادر على الأداء ولكن لديه الرغبة أو الثقة	الموظف قادر على الأداء ولكن ليس لديه الرغبة فى الأداء ولا الأمان	الموظف قادر على الأداء ولديه الرغبة والثقة بذلك
ر٤	ر٣	ر٢	ر١

سيرة المؤلفين:

باول هيرسي: درب باول ما يقارب عشرة ملايين مدير وموظفى مبيعات لأكثر من ألف شركة ومنظمة أعمال. وهو معروف على المستوى العالمى كعالم سلوك ورجل ناجح نجاحاً باهراً فى مجال عمله.

يعتبر باول واحداً من المختصين على مستوى العالم فى مجال تدريب وتطوير القيادة والإدارة والمبيعات، وحصل على اعتراف دولى بذلك. يضاف إلى عمله أستاذاً محاضراً، يعتبر باول مستشاراً فى المنظمات الصناعية والحكومية والمنظمات العسكرية. كان أحد أعضاء هيئة التدريس فى جامعة شمال إلينوى وفى كاليفورنيا ستيت كالوج فى شيكاغو، وفى جامعة أركانساس وفى جامعة أوهايــو. عمل باول رئيساً لقسم الإدارة وعميداً لكلية الأعمال، كما عمل أيضاً مدير مشروع لمركز العلاقات الصناعية لجامعة شيكاغو، ومدير التدريب لكايزر أليومينوم كيميكال كومبنى ورئيس قسم فى مجموعة سانديا.

كتب باول مجموعة من الكتب والمقالات والأوراق العلمية، كما شارك أيضاً فى تأليف مجموعة أخرى منها على سبيل المثال إدارة السلوك التنظيمى: الاستفادة من الموارد البشرية، والتغيير التنظيمى من خلال القيادة الفعالة، والمبيعات: نموذج علمى سلوكى. كما ألف أيضاً كتاباً بعنوان القائد الوظيفى والمبيعات الوظيفية: نموذج لزيادة فعالية المبيعات. كان آخر مؤلفاته كتاب بعنوان الأصل / أو الأبوة الوظيفية.

روجر شيفالير: هو مستشار مستقل متخصص فى تصميم أنظمة تطوير وتقييم الأداء. وبصفته مدرباً، عمل شخصياً على تصميم وتنفيذ العديد من البرامج التدريبية فى مجال القيادة والتدريب وخدمات العملاء والمبيعات لأكثر من خمسة وعشرين ألف موظف منذ عام ١٩٧٧م.

ومن أهم منظمات الأعمال الكبرى التى استفادت من خبراته هى ريال ستيت سينشرى (٢١)، جوسون آند جونسون، هيولت باكارد، إجيليت تكنلوجيز، ميد ترونيك إيه فى أى، أى أند جى، غالو وينرى، وباركر هانى فين، وسيمنز آنيرجى آند أوتوميشان، وفينيكس كونتاكت، وستورج ديمنشن، وتى آر دبليو، وفينستاكون. ورياليتى وورد، وتشامبين كيمكال، وبورغ ورنر، ويو إس كوست غارد، وإدارة شئون المحاربين القدماء.

كما عمل روجر مستشاراً لمنظمة ريال ستيت سينشرى (٢١) لمدة ثمانية عشر عاماً، حيث كان يعمل نائباً لرئيس قسم الأداء ومرشد التصميم والتطوير والتنفيذ وتقييم التدريب. وعمل أيضاً فى حقول ترتبط بتطوير الأداء لأربعة آلاف وستمائة مكتب عمل واستفاد من خبراته العملية ستون ألف موظف مبيعات. كما شارك أيضاً وساهم فى تصميم نموذج القادة بصفتهم مديرى برامج وقدمه بنفسه لأكثر من أربعة آلاف مدير ووسيط تجارى وقدم تسهيلات لفرق العمل الرئاسية التنفيذية لغرض تطوير خططهم الإستراتيجية.

كتب روجر عدداً كبيراً من المقالات فى مجال القيادة وتقنية أداء الموظف وإدارة التغيير وخدمات العملاء وأدوات ووسائل المعلومات. ونشر هذه المقالات فى عدد كبير من المجلات العلمية والتجارية المتخصصة. وهو محرر ومسؤول فى تقنية أداء الموظف للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير فى مجال الأداء العملى. يحمل روجر درجة الدكتوراه فى علم السلوك التطبيقى ودرجة الماجستير فى شئون العاملين والسلوك التنظيمى.

الفصل الثالث والعشرون
متابعة تنفيذ الاستشارات هو أحد أساليب التدريب المؤدى إلى تطوير الأداء

فيكتوريا غوثرى وجون إلكساندر:

كلما كان هناك زيادة فى الطلب على التدريب الخاص بالرؤساء التنفيذيين، كان هناك زيادة مصاحبة فى الأساليب التدريبية والفلسفات التى تظهر وتقترن بهذا النشاط. المشكلة الأساسية التى تواجه العملاء المستفيدين والمختصين فى هذا الحقل هى الاختيار الدقيق لفلسفة أو صيغة معينة من هذه النماذج الخاصة بالتدريب وتطبيقها على حالات عمل محددة وأفراد معينين أثناء تلقيهم النشاط التدريبى. فخلال العقد الماضى، وجدنا أن أحد النماذج الفعالة بهذا الخصوص هو موضوع هذا الفصل، والذى سيتم اختصاره برمز الـ (بى إيه) أو (بروسيس أدفيزر). فهذا النموذج أو الصيغة التدريبية والاستشارية/التعليمية المستمرة الحديثة ساعدتنا فى تقديم خبرات تدريبية مركزة وعملية ودائمة إلى عدد كبير نسبياً من المديرين والرؤساء التنفيذيين فى مجالات مختلفة كجزء مكمل للنشاط العام الذى يهدف إلى إحداث تطوير وتحسين أداء القيادة.

إن نموذج الـ (بى إيه) Process advising هو عبارة عن صيغة متخصصة من التدريب تركز على التعلم وتهتم بالتطوير الذاتى واتخاذ قرار وسلوك عملى فعال فى موقف وحالة قيادية وإدارية محددة. لقد استوعبنا وطبقنا الدور الوظيفى الذى يقوم به نموذج الـ (بى إيه) خلال السنوات العشرة الماضية كأسلوب لتطوير وتحسين أعمال القيادة والتأكد من تطبيق مقوماتها ومكوناتها بكل فعالية واقتدار من قبل الرؤساء التنفيذيين. ففكرة عمل هذا النموذج تكمن فى أنها تتجاوز النشاطات التدريبية التى تحدث فى وقت محدد بهدف تحقيق غرض واحد، وتنتقل إلى إيجاد إجراءات تعليمية تدريبية مستمرة تساعد فى الرفع من مستوى وقدرات القائد؛ ليتمكن من اتخاذ قرارات ويؤدى أدواراً ووظائف قيادية فعالة فى حياته العملية؛ لأن أعمال نموذج الـ (بى إيه) تؤهل القائد فى تعلم مهام الوظيفة القيادية أثناء تأديته لها وتعامله وتفاعله مع زملائه فى العمل، ثم يضع هذا النموذج الحلول والتصورات لما يواجهه من تحديات وصعوبات أثناء هذا التفاعل أثناء العمل.

وظيفة الـ (بى إيه):

تولى حديثاً جيم مهمة جديدة فى الشركة التى يعمل بها. وشعر أنه مستعد بدرجة عالية لأداء مهام ومسؤوليات هذه الوظيفة الجديدة؛ لأنه أثناء عمله مشرفاً خلال السنوات السبعة الماضية أغرق وغمر فى النمط الديكتاتورى التسلطى فى داخل النظام الإدارى. وقد كان جميع أعضاء الفريق الذين يعملون معه قد أمضوا حياتهم الوظيفية فى هذه البيئة، لذلك كان جيم يشعر بأن أداء المهمة المكلف بها غاية فى البساطة. فأداء هذه المهمة بالنسبة له سهلة وسيتعامل معها كما يتعامل اللاعب المحترف مع الكرة بين قدميه.

إلا أن الأمور تغيرت عندما بدأ يمارس مهام وظيفته الجديدة. فقد فهم الرسالة التالية بشكل سريع "فنحن نؤدى العمل بشكل مختلف الآن". فقد أمضى السنوات الثلاثة اللاحقة يعمل ما بين سبعين إلى تسعين ساعة فى المتوسط أسبوعياً، وتخلى عن أسابيع من إجازاته السنوية المستحقة البالغة اثنى عشر أسبوعاً. فقد كان العاملون معه شباباً يافعين مقبلين على العمل، وكان ينظر إليهم على أنهم ليسوا ذوى خبرة كافية ولكن تتوافر لديهم الرغبة فى أداء وتجربة أى عمل جديد وعلى استعداد لبذل جهود كبيرة لهذا الغرض.

كانت نظرات جيم إلى مفهوم النجاح فى العمل قد تغيرت. فكان أسلوبه القيادى الفاعل فى السابق والإجراءات التى يستخدمها ويطبقها أثناء ممارسة مهامه القيادية غير مساعدة فى تحقيق النجاح المطلوب، ولكنه لم يكن يعرف ما ينبغى أن يفعله أو كيف يفعل ذلك. ثم لجأ جيم إلى منظمتنا ليتعلم كيف يكون قائداً أكثر فعالية فى بيئة عمله الجديدة.

ونحن نعرف من خلال بحوثنا وخبراتنا مع الرؤساء التنفيذيين مثل السيد جيم أن تطوير أعمال وأداء القيادة يمكن أن يحدث مع مرور الوقت، وأن له متطلبات ضرورية مستمرة لأدائه مثل التقييم والتحدى والدعم. فعملاؤنا من الرؤساء التنفيذيين فى الشركات والمنظمات الكبرى وكبار المستثمرين أخبرونا أنهم يحتاجون إلى مزيد من الوقت الفعلى وتطوير حقيقى لأعمال القيادة؛ ليتمكنوا من إدارة التعقيدات والاضطرابات والتحولات الهائلة فى بيئات العمل الحديثة.

أحد هؤلاء العملاء أوضح وشدد على عدة مسائل عندما قال "نحن نريد خبرات تطويرية تتعدى وتتجاوز مستوى الوعى للمشكلة وننتقل إلى الفعل والأداء الحقيقى الذى يهتم ويركز على العاملين وليس على القادة".

ولكى نلبى ونحقق هذا الاحتياج، صممت منظمتنا أنظمة ثنائية يمكن تطبيقها خلال مدة ستة أشهر، هذه الأنظمة تتناول تحديات قيادية محددة يمكن أن تواجه القائد أثناء تأديته لأعماله. وقد صمم هذا النظام وفق معطيات نموذج الـ (بى إيه).

إن مصطلح الـ (بى إيه) تم اختياره بعناية عندما بدأنا نحدد الدور الوظيفى الذى يمكن أن تساهم به أعمال هذا النموذج نفسها. فأعمال هذا النموذج الـ (بى إيه) حددت على أنها فكرة طبيعية تحدث تغييراً تدريجياً يمكن أن يؤدى إلى نتيجة معينة تم التخطيط لها مسبقاً، وجوهر أعمال نموذج الـ (بى إيه) يهتم ويركز على ما ينبغى عمله فى المستقبل.

وبنفس الأهمية، نحن نطمح أن تشكل مهمة ودور هذا النموذج مزيجاً من التلاحم والاندماج مع بعضها الآخر. فقد وجدنا أن أفضل كلمة يمكن أن تصف هذا النموذج هى التى تجمع وتتضمن معانى مثل الدعم والمساندة والمساعدة والأمانة والإخلاص التى تساعد وتحافظ على جعل الأمور تسير بشكل صحيح هى كلمة مستشار.

ولذلك فإن مصطلح إجراءات المستشار أو (بى إيه) سيكون شريكاً أساسياً فى التعلم أو يمكن أن يساعد الأفراد فى تحديد أفضل الطرق والأعمال التى يمكن أن يتخذوها فى مجالات أعمالهم الحالية.

سبع كفاءات وقدرات متخصصة أساسية لأداء أعمال الـ (بى إيه):

إن أعمال ووظائف نموذج الـ (بى إيه) يمكن أن تكون معقدة، ولكننا على أى حال، استطعنا أن نحدد سبع قدرات وكفاءات يمكن لها أن تقود وتوجه هذه الأعمال. فالاستشاريون والأفراد الذين توجه لهم أعمال هذا النموذج يجب عليهم:

١- أن يتعاملوا بشكل فاعل أثناء تبادل العلاقات الشخصية بعضهم مع بعض.

٢- أن يفكروا ويعملوا وفق منهج وإطار تنظيمى معين.

٣- أن يتخذوا القرارات آخذين فى الاعتبار جميع الاحتمالات والقضايا المتعلقة بالعيوب والمزايا الخاصة بها.

٤- أن يفكروا ويعملوا بمرونة.

٥ - أن يحافظوا على توازنهم العاطفى عندما يتعاملون مع مواقف غير متوازنة.

٦ – أن يوضحوا ويحافظوا على أهمية وروح الهدف المطلوب تحقيقه.

٧ – أن يكونوا قادرين على أن يتعلموا كيف يتعلموا.

إن أعمال ووظائف نموذج الـ (بى إيه) الفاعلة والناجحة مستمدة من خلفيات معرفية ومصادر عملية متعددة مثل العيادات النفسية، التغيير التنظيمى، التطور الوظيفى والاستشارى، والتطوير القيادى أو الإدارى، وجميع هذه العناصر أو المجالات تشترك فى هدف وفكرة واحدة وهى استيعاب وفهم التطور الإنسانى أو المورد البشرى وإجراءات تعلم الأشخاص البالغين، وكلها تملك القدرة على أن تسود وتعالج المشكلات والصعوبات التى تنشأ فى بيئة العمل.

ففى العادة تحاول الأطراف التى تطلب المشورة فى هذا المجال إجراء تحولات شخصية أو مهنية معينة، مثل العمل على التقليل من حجم أعمال المنظمة من خلال إغلاق بعض فروعها مثلاً، أو تعيين إدارة جديدة للمنظمة، أو أن يكون هناك تغيير وظيفى أو ثقافى فى المنظمة أو أنهم يعانون من مشاكل صحية أو أسرية أو نفسية معينة، فهم فى هذه المواقف يبحثون عن حلول للقضاء على مثل هذه الظواهر السلبية. فإجراءات الـ (بى إيه) هى عبارة عن أساليب ذات خبرة متمكنة تساعد زبائنها فى اتخاذ عمل معين أو إحداث وإدخال التغيير الشخصى الضرورى ليكونوا قادة ومديرين أكثر فعالية فى أداء أعمالهم. وكما شرح أحد المستفيدين من إجراءات الـ (بى إيه) قائلاً "إنها ساعدتنى فى تحديد الرؤية للجوانب التى تحتاج إلى تغيير وأوضحت لى تحديد المشكلة وكيفية التعامل معها وحلها".

ورغم اختلاف الأساليب والأنماط القيادية من شخص لآخر، إلا أن نموذج الـ (بى إيه) قد صمم وجهز بشكل مهنى متخصص ليعمل وفق الأهداف المحددة للبرنامج ويركز بدقة على التحديات التى تواجه الطرف الذى يتلقى هذا النوع من التدريب. ولكن يجب ألا نغفل أن إجراءات هذا النموذج، مثلها مثل غيرها من الإجراءات، تحتاج إلى أن تكون وتبقى مرنة لتتمكن من التعامل والتفاعل مع التغييرات السريعة والديناميكية التى تحدث وتتطور كلما أدخل أنظمة معلومات جديدة للعمل. إن نموذج الـ (بى إيه) يزود الطرف الذى يتلقى معلوماته وأدواته العلمية والمعرفية بالمهارة والانضباط والتخصص والدعم مما يؤهله لإحداث وقيادة عملية التغيير فى المنظمة، ويتعرف على مدى تأثير أى عمل معين أو موقف أو حالات شخصية فى إجراءات تطوير أعمال القيادة ومهامها.

كما أن نموذج الـ (بى إيه) يختص بقدراته فى حفز الآخرين لتعلم المهارات المتخصصة والفاعلة للإشراف والملاحظة والقدرة على فهم احتياجات الشخص الذى يتلقى معلوماته ومعارفه. فهو أسلوب يتحسس ويتلمس قضايا القادة، كما أنه يقدم الرغبة والاعتقاد القويين فى مساعدة الآخرين (القادة) لينموا ويتغيروا/ ويغيروا.

ونظام الـ (بى إيه) يشبه أى نظام فاعل آخر لتطوير أداء العمل، فهو لابد أن يكون جزءاً لا يتجزأ من نظام العمل العام ومندمجاً به، وليس مجرد وظيفة هامشية، فالأشخاص الذين ينفذون هذا العمل يعملون مع اثنين أو ثلاثة من الأشخاص (القادة) يمثلون عدة برامج تستغرق ستة أشهر، وذلك من خلال إجراء عدد من الحوارات والأحاديث الهاتفية، وكذلك من خلال الاجتماعات المباشرة بينهم.

فخلال هذه المدة المحددة من الوقت تتيح إجراءات الـ (بى إيه) الفرصة للمشاركين والمستفيدين من أعمالها أن يطوروا من مهاراتهم القيادية ويتحولوا من التفكير بأسلوب "الإدارة بالأهداف" إلى التفكير فى تعلم أسلوب الإدارة الشاملة.

وخلال الاجتماعات واللقاءات الاستشارية تكون الوظيفة الرئيسة لنموذج الـ (بى إيه) هى جعل المشاركين والمستفيدين يركزون على الأداء الفعال من خلال طرح السؤالين التاليين:

- "ما هى المهام والأعمال التى يتطلبها ويفرضها على موقف عمل معين بصفتى فرداً أو رئيس فريق أو قائد مجموعة أو بصفتى عضواً مساهماً ومشاركاً فى أداء أعمال المنظمة"؟

- "ما هى الفكرة المثالية أو الهدف الذى أسعى وأكافح من أجل تحقيقه"؟

فمن خلال توضيح الموقف وشرح الاحتياجات الحالية والأهداف الكبرى، يستطيع المستفيد أن يركز فى البحث عن حلول جديدة. فإجراءات نموذج الـ (بى إيه) تساعد المشارك فى توضيح مراكز القوة والعوائق الكامنة فى الأداء، وتقدم آراء ووجهات نظر، وتعطى ردود أفعال وتطرح أسئلة واستفسارات وتقدم الدعم والمساندة للمشارك. فالمشارك يحدد خطط العمل لديه والجوانب التى تحتاج إلى تطوير ويقيم تعلمه ومستوى نموه خلال هذه المرحلة.

فعلى سبيل المثال، إحدى المشاركات غيرت وظيفتها حديثاً من وظيفة آمنة (تتميز بالأمان الوظيفى) فى كلية محلية إلى وظيفة استثمارية تقترن بها المخاطرة. وقد ساعدها

المختص فى أعمال الـ (بى إيه) فى معرفة واكتشاف أن الجوانب الخلاقة والإبداعية لديها والنظرة الشاملة تحول فى الغالب بينها وبين فحص ومتابعة التفاصيل الدقيقة التى تشكل أهمية حاسمة هامة للنجاح فى عملها الجديد. ونتيجة لذلك بدأت فى تطوير إجراءات تعليمية تطرح الحاجات الدقيقة والمحددة للعمل أثناء الأداء لتعمق وتوسع من مهاراتها القيادية فى اتخاذ القرارات.

فقد قالت "كان مستشارى التعليمى يدفعنى باستمرار إلى حدود المنطقة التى أرتاح إليها". وأضافت قائلة "كنت مطلعة وعلى علم بأنى بحاجة إلى الثقة وإلى مهارات الإصغاء وإلى ردود الأفعال والآراء الصريحة والأمينة، فأنا أتعلم كيف أصغى إلى المقترحات الهادفة إلى التغيير فى عملى الاستثمارى الجديد بثقة وتقبل بشكل متزايد".

ومع مرور الوقت، وبغض النظر عن الظروف الخاصة بأى عمل أو التحديات التى تنشأ أثناء تأدية العمل، وجدنا أن النتائج الشخصية لنموذج الـ (بى إيه) تشمل:

– **الاعتزاز بالذات بشكل أكبر:** يمكن توضيح ذلك من خلال ما ذكره أحد الرؤساء التنفيذيين الجدد الذى تولى حديثاً مسؤولية إدارة الشركة حيث قال "لقد سقطت من الامتياز والسمو والقيادة فلم أعد أشعر كما فى السابق بأنى قائد نموذجى". فالبرنامج التدريبى والمادة العلمية المكونة لنموذج الـ (بى إيه) "ساعدتنى فى اكتشاف أساليب طرق جديدة لأكيف منهجى القيادى ليتناسب مع المواقف العملية المتغيرة ... ساعدتنى فى أن أتجاوز مراحل الغضب والإحباط والشكوك / أعادت لى القوة مرة أخرى لأكون شخصاً طبيعياً كما أنا".

– **توسيع أفق الرؤية لمفهوم القيادة:** أوضح أحد المديرين هذا المفهوم عندما قال "إن أداء العمل وإنجازه وحده لم يعد كافياً فى الوقت الحاضر". لقد تعلمت لماذا وكيف أغير عاداتى الشخصية لكى أكون مديراً أكثر حساسية. فالقيادة بالنسبة لى أصبح لها مفهوم جديد الآن. فأنا بالتأكيد أنظر للأشياء فى الوقت الحاضر من خلال عدسات – رؤى – مختلفة.

– **التركيز الكبير على مستوى تفاعلات وتداخلات الأنظمة:** فالمشاركون فى هذا العمل التعليمى الاستشارى ينالون فى الغالب تقديراً واهتماماً أكبر من مراكز القوى التى تؤثر فى المنظمات ومدى ارتباطها بها. والمنظمة التى تعمل بها السيدة كاى كانت تمر بمرحلة تغيير جذرى، وكانت تعتقد أنها غير قادرة على تنفيذ إستراتيجية جديدة فى هذه المنظمة،

ولكن بمساعدة نظام الـ (بى إيه) والاستفادة منه، وضعت كاى خطة كونت من خلالها مهارات وسلوكيات جديدة ساعدتها فى خلق روح المبادرة لديها التى قادتها وهيأتها لإحداث التغيير فى إدارتها.

– **تطور من التفاهم المشترك بين الناس وتستوعب آراءهم المختلفة:** يكتسب فى العادة الأشخاص المشاركون فى نظام الـ (بى إيه) وعياً أشمل وأكبر بحيث توظف هذه الاختلافات ويستفاد منها فى إضافة قوة جديدة لفرق العمل فى المنظمة. قال أحد المشاركين فى دورات وحلقات هذا البرنامج "لقد تعلمت كيف أجعل أفكارى تتفاعل مع أفكار وآراء الآخرين ممن لهم آراء وخلفيات مختلفة ومتنوعة عما أحمله من أفكار، فقد تعلمت طرقاً جديدة فى نظرتى ورؤيتى للأمور وللأشياء، وأساليب جديدة للعمل مع الآخرين".

– **مرونة أكبر:** يتعلم المشاركون فى نموذج الـ (بى إيه) تجسيد واستيعاب قدرات وإمكانيات الفرد والمنظمة وكيفية جعل الآخرين يشتركون ويساهمون فى تطوير رؤية جماعية مشتركة. فأحد الرؤساء التنفيذيين يعزو وينسب نجاحه إلى "القوة الوحشية غير العادلة" استنتج بعد مشاركته ببرنامج الـ (بى إيه) أن العديد من مقومات وقوى القيادة تركز وتهتم بتكوين خطة قيادية شخصية تتضمن عناصر منها جعل الآخرين (الموظفين) يقودون أعمالهم، ويكونون إجماعاً فيما بينهم ويتصلون ويرتبطون بعضهم ببعض ويشتركون فى الآراء والغايات.

– **الالتزام بالتعلم المستمر:** ينظر العديد من المشاركين فى نشاطات وأعمال برنامج الـ (بى إيه) على أنها البداية فقط لتحسين أداء أعمالهم. فقد قال أحد المديرين "إن تعليمى قد بدأ للتو. فأنا فى حالة تعلم مستمرة، فإنا أتعلم وأنمو وأرتقى بصفتى الشخصية وكذلك بصفتى المهنية على حد سواء".

كان السيد جيم يعمل فوق طاقته ولم يكن مديراً فعالاً. ثم عمل جيم مع أحد برامج الـ (بى إيه) المتعددة الأغراض فى منظمتنا وساعد الاستشارى المتخصص فى أعمال الـ (بى إيه) جيم ليكتشف نقاط ضعفه ومكامن قوته. فلاحظ الاستشارى نزعة وصفة يتسم بها جيم وذلك فى كونه شخصاً خاملاً ولا يتمتع بروح المبادرة، وأدرك الاستشارى مدى تأثير هذه الخصلة فى الفريق الذى يقوده جيم. ومن خلال نشاطات وأعمال الـ (بى إيه) تمكن الاستشارى أن يكون لجيم مجموعة من الإجراءات والأعمال التى تساعده فى

التعرف على سلوكه والسيطرة عليه. وقد شجع كلاً من زملاء جيم وموظفيه هذا التغيير مشيرين إلى أن جيم أصبح شخصاً أكثر فعالية. فقد صار شخصاً ميالاً بشكل أكثر للتعلم والنمو والتطور. فقد اكتشف أن المنظمة ذاتها هى بمنزلة مدرسة وجهة استشارية وتعليمية، كما اكتشف أن لها دوراً يمكن من خلاله أن يحدث تغيير إيجابى فى المنظمة.

مقارنة نشاطات وأعمال الـ (بى إيه) مع نشاطات التدريب:

خلال عملنا الذى استغرق مدة عشر سنوات فى نشاطات نموذج الـ (بى إيه) وجدنا أن الكثير من أدوار ووظائف هذا النموذج وليس كلها تتشابه مع الأدوار والوظائف التى تقوم بها البرامج التدريبية.

فنشاطات وأعمال نموذج الـ (بى إيه) تقدم خبرات تجارب وآراء مختلفة، وكذلك ردود أفعال ونقاشات وحوارات وتحديد مسئوليات والتأكيد على التطبيق الإيجابى للمهام والوظائف والاستشارات، وكذلك توفر إطاراً ومرجعية تاريخية للعمل واستمرارية له. فنشاطات نمـــــوذج الـ (بى إيه) لا تقدم خبرة أو تجربة كافية ومقنعة، ولا تركز على مهارات إدارية محددة، كما أن مقدمى هذا العمل لا يعملون كاستشاريين للأعمال. فأعمال الـ (بى إيه) لا تعد تدريباً موجهاً إلى الرؤساء التنفيذيين، ينظر إليه فى العادة على أنه تدريب وتفاعل واتصال بين المدرب والرئيس التنفيذى فى المستويات القيادية العليا التى تهتم بإنجاز أعمال بالغة الأهمية لنجاح إستراتيجية وخطط المنظمة.

ونظراً لأن أعمال نموذج الـ (بى إيه) تركز على الحوار المباشر بين طرفين وكذلك على الأعمال والاتصالات الهاتفية، فهى لذلك تعتبر أداة تطويرية تتاح لأكبر عدد ممكن من العاملين فى آن واحد. ونتيجة لذلك، وجدنا أن نشاطات هذا النموذج تعتبر أسلوباً فعالاً ومؤثراً يساعد فى زيادة ومضاعفة الفوائد التى توفرها برامج التدريب التطويرية.

كما أن أعمال ونشاطات نموذج الـ (بى إيه) أقل تركيزاً وكثافة من أعمال تدريب الرؤساء التنفيذيين. وهذا ربما يعود إلى أن أعمال وأنشطة الـ (بى إيه) تعمل فى نطاق زمنى محدد وفى إطار تنظيمى ومرجعى تتضمن أهدافاً مفصلة وواضحة ومحددة للعلاقات والأعمال التطويرية، وتشمل أيضاً مجموعة من الكفاءات والقدرات المطلوبة

كمعايير مرجعية لتحقيق تلك الأهداف، والتركيز على احتياجات ومتطلبات الحالة والوضع الشخصى والعملى للمتلقى. فهذا العمل يخلق جواً يسوده التفاعل بين المشاركين مما يساعدهم فى اختيار الحالات أو القضايا أو المواقف التى يرغب أى منهم فيها وذلك بمساعدة وإرشاد نظام الـ (بى إيه) الذى يستخدم ويوظف مكوناته فى تصميم خطة عمل فاعلة ومستمرة.

إن أعمال وأنشطة نموذج الـ (بى إيه) تركز على عملية التقويم وعلى الصعوبات التى يواجهها العمل وتدعم المسؤوليات الخاصة به، وهذا يؤدى إلى توسيع الدور التدريبى النمطى المعتاد. فأعمال وأنشطة نموذج الـ (بى إيه) تركز على ما يلى:

- إن أعمال وأنشطة نموذج الـ (بى إيه) ليست بحاجة إلى معرفة كل الإجابات وتقديم كل الحلول. فأساس العلاقة والأنشطة فى أعمال هذا النموذج هى مقدرتها على الاستيعاب والفهم الكامل لما يتطلبه الموقف أو ظروف العمل من الموظف، وليس من خلال المنافسة مع الموظفين الآخرين من أجل الحصول على حلول وإجابات صحيحة لمشكلة معينة.

- إن أعمال وأنشطة الـ (بى إيه) بحاجة إلى أن تكون محايدة دائماً وبعيدة عن الأحكام المسبقة. فهذه الأعمال يجب أن تؤسس وتبنى على الثقة بين المشاركين وكذلك على الإحساس القوى بالمصداقية والثقة والسرية.

- تحتاج أعمال وأنشطة نموذج الـ (بى إيه) إلى دمج الصراحة والإخلاص وعدم التحيز فى الرأى مع الإيمان بأهمية آراء الطرف الآخر المشارك. فهذه الأعمال تكون فرصة نجاحها أقل إذا كان المشاركون بها يتهيبون ويجفلون من ردود الأفعال عن أدائهم ويضعون سياجاً واقياً ضد هذه الردود.

- ضرورة أن تنال أعمال وأنشطة نموذج الـ (بى إيه) الاحترام وتعمل على إحداث التغييرات التى يقرر الفرد المشارك إحداثها فى عمله.

- إن مظاهر العلاقات والأعمال الاستشارية المستمرة فى نشاطات نموذج الـ (بى إيه) يمكن أن تحدث نتائج مؤثرة فى كل من المستوى الشخصى والمستوى المهنى الوظيفى وكذلك فى مستوى العمل.

– إن أعمال وأنشطة نموذج الـ (بى إيه) توضح وتوفر الحقيقة (ردود الأفعال والأداء، التغذية المرتدة) وتقدم الأمل (ماذا يمكن فعله) وتقدم إجراءات وأنشطة التعلم (البناء التنظيمى والإدارى، والخطوات، والإدارة تحت الضغوط والأمان أو النموذج المتحد لعلاقات العمل).

الأمر الذى يثير الدهشة والاستغراب هو أنه رغم أننا نعتبر وظيفة نموذج الـ (بى إيه) صيغة خاصة من صيغ التدريب، إلا أن مصطلح الـ (بى إيه) أكثر استساغة من التدريب للكثير من المشاركين فى فعالياته. وهذا التوجه أصبح حقيقة ملموسة فى الواقع العملى عندما قام الرئيس التنفيذى فى إحدى المنظمات بالإلغاء الفورى لموضوع التدريب فى المنظمة. فقد قال هذا الرئيس إنه عندما يسمع كلمة التدريب يفكر بشكل مباشر وتلقائى بالإجراءات والأنشطة التعليمية التى تركز مهامها على تعليم شخص ما شيئاً معيناً مثل الرياضة أو مهارات وطرق البيع. فقد شعر هذا الرئيس عندما سمع شرحاً توضيحياً لمفهوم وفكرة نظام الـ (بى إيه) بأن محتواه هو بالتحديد ما يحتاج إليه العاملون فى المنظمة لديه.

مستقبل أعمال وأنشطة نموذج الـ (بى إيه):

لقد تعلمنا من التجارب والخبرات السابقة الكثير من الجوانب العملية والجوانب غير العملية فى أنشطة نموذج الـ (بى إيه). فنحن نعرف وندرك الآن أن أعمال وأنشطة نموذج الـ (بى إيه). لكى تكون فعالة فإنها يجب أن تتوافر بها الشروط والمواصفات التالية:

– تكوين ووضع هدف تطويرى محدد للعمل الوظيفى.

– تحديد وتكوين مهارات وقدرات وكفاءات ضرورية وهامة ووضع أمثلة موجهة ومرشدة لتحقيق هذه الأهداف.

– التدرب والتعلم ثم وضع أنشطة وأعمال متطورة لنموذج الـ (بى إيه) تتسم بالتخصص والدقة.

– وضع نظام زمنى محدد للوقت يقيس بشكل دورى ومتكرر عمليات التقدم والتطور التى تتحقق أثناء تلقى هذا العمل، وكذلك تحديد معدل تكرار الاتصال بدقة وأساليب وطرق التفاعل بين المستشار والعميل / المتلقى.

– وضع الأهداف والتوقعات للأطراف المشاركة المتلقى ومقدم أعمال الـ (بى إيه).

– وضع وتأسيس نظام للاتصال الدورى والمستمر بين أنشطة وأعمال الـ (بى إيه) والمتعهد أو الضامن للمنظمة التى تستفيد من هذه الأعمال.

– تكوين مجموعة تعليمية لنشر المعرفة الخاصة بثقافة الـ (بى إيه).

– تصميم نظام خاص بمراجعة وتقييم جودة الأداء للتأكد ولضمان نجاح هذه الأنشطة.

فى منظمتنا نكتشف ونقوم بشكل مستمر طرقاً وأساليب جديدة مرتبطة بأعمال الـ (بى إيه) التى يمكن أن تستخدم فى برامج أعمالنا وكذلك من خلال توظيفها فى التنقية الحديثة. فعلى سبيل المثال، نحن قد أدخلنا بشكل عالٍ ومتزايد أعمال وأنشطة الـ (بى إيه) إلى برامج أعمالنا الداخلية، ونعمل مع الشركات الأخرى لإدخال مكونات وأنشطة هذا النموذج إلى أنظمة التطوير الداخلية لديهم. فأملنا هو جعل أعمال الـ (بى إيه) أكثر إتاحة وشيوعاً اليوم للقادة الذين يتوقع منهم الآخرون أن يؤدوا أعمالهم ووظائفهم الحالية بشكل فعال، بحيث يتاح لهم أن يتعلموا وينموا ويتطوروا أثناء تأديتهم لأعمالهم.

سيرة المؤلفين:

فيكتوريا غوثرى: هى مديرة برامج المبادرات الابتكارية فى مركز القيادة الإبداعى (سى سى إل). تتضمن مسؤولياتها فى هذا المركز إيجاد أو الحصول على المبادرات الجديدة التى يمكن من خلالها تكوين وتأسيس برامج عمل وتوليد أفكار خلاقة لتطوير أداء العمل فى المستقبل. وقبل أن تتولى منصبها الحالى، رأست السيدة فيكتوريا مجموعة القيادات التنظيمية التى تتضمن برامج تؤهل المشاركين بها إلى أن يعملوا ويطبقوا الأفكار الفردية التطويرية التى يتعلمونها فى نطاق بيئات منظماتهم. شاركت فيكتوريا فى تصميم ثلاثة برامج لمركز القيادة الإبداعى، وهذه البرامج هى: معمل / حقل القيادة، تحولات القيادة، وقيادة الإبداع. وبالإضافة إلى وظيفتها القيادية فى مركز القيادة الإبداعى، استمرت فيكتوريا فى أداء أدوار تعليمية وتقديم محاضرات ودروس فى البرامج الثلاثة التى شاركت فى تصميمها، كما صممت ونفذت أيضاً برامج عملاء متخصصة موجهة إلى المنظمات الدولية فى كل دول العالم.

ألفت فيكتوريا كتاباً بعنوان التدريب من أجل العمل: وهو عبارة عن تقرير لأداء وإنجاز العمل الاستشاري التعليمي الطويل الأجل، وهو على شكل برامج محددة، نشر عن طريق (سي سي إل، ١٩٩٩). كما ساهمت في تأليف وكتابة العديد من المطبوعات والمنشورات الأكاديمية والعلمية مثل التدريب من أجل العمل، أسلوب جديد لتطوير الأعمال القيادية التنفيذية، نشر عن طريق (سي سي إل، ١٩٩٩) كذلك نشرت مقال بعنوان "دروس الحياة في العمل: التطوير المستمر للإنسان، نشر عن طريق (مجلة تطوير وتخطيط مستقبل العمل الوظيفي للفرد) وكذلك كتبت فصلين في الدليل الصادر من المركز الخاص بالقيادة الإبداعي لتطوير القيادة (جوسي - باس وسي سي إل، ١٩٩٨) وكذلك برامج ردود الأفعال المكثفة وأيضاً "صقل وتطوير القدرات من أجل التعلم من الخبرات".

جون إلكسندر: هو رئيس مركز القيادة الإبداعي (إس إس إل). هذا المركز هو عبارة عن مؤسسة دولية وتعليمية غير ربحية تخصص أعمالها للبحوث العلمية السلوكية وتعلم القيادة. وقد أسس هذا المركز في مدينة غرين بورو في ولاية شمال كارولينا في عام ١٩٧٠م من قبل مؤسسة سميث ريتشاردسون، واليوم يعتبر مركز (سي سي إل) أكبر مؤسسة في العالم تهتم وتركز على أعمال القيادة.

تولى جون عمله في مركز (سي سي إل) منذ عام ١٩٩٠م بعد أن عمل لأكثر من عشرين عاماً صحفياً ومحرراً بارزاً ومتميزاً لإحدى المجلات. حصل على عدد كبير من مكافآت وجوائز التكريم على مستوى الولاية وعلى المستوى القومي على المقالات التي كتبها، وتشمل هذه المكافآت وجوائز التكريم مكافأة سكريبت - هوارد وولكر ستون للنشاطاته الكتابية والتحريرية وكذلك جائزة التكريم الأولى للكتابة التحريرية من جمعية الطباعة لولاية شمال كارولينا. في عام ١٩٧٩م كان جون أحد المنافسين النهائيين لجائزة بوليتزر للكتابة التحريرية. وقد شارك حديثاً في تأليف "القيادة عبر الثقافات: خمس قدرات هامة" وهو فصل في موسوعة منظمة المستقبل الصادر من مؤسسة (جوسي - باس، ١٩٩٦).

الفصل الرابع والعشرون
سرعة اتخاذ القرار: الهدف الأسمى للتدريب

ألــن فايــن:

إن معدل وسرعة التغيير الاجتماعى والتقنى الذى يحدث فى الوقت الحاضر يمكن أن يكون هو المعدل الأسرع فى التاريخ، لا يوجد أى مؤشر أو علامة تدل على أن معدل هذا التغيير فى طريقه للتباطؤ ويمكن الحد منه فالاقتصاديات أصبحت عالمية بشكل متزايد، والعاملون فى المنظمات أصبح لديهم أعمال أكثر لإنجازها فى أوقات أقل. فعليهم أن يتأقلموا ويتعايشوا ويأخذوا فى اعتبارهم أن هناك توجهاً جديداً للعمل تتسم ملامحه بإعادة التنظيم وتحديد الحجم الفعلى والصحيح للأعمال والعاملين وكذلك التغيرات فى العلاقات والاتصال الاجتماعى التى سوف تصاحب هذه المظاهر الجديدة المرتبطة بالعمل. ونتيجة لهــذه التغييرات الهائلة؛ فإن على الأفراد والمنظمات على حد سواء أن يكونوا أكثر استجابة وأكثر مرونة من أى وقت مضى للتعامل مع هذه الظواهر الجديدة. فعليهم (الأفراد والمنظمات) أن يتخذوا قرارات ويؤدوا الأعمال بسرعة؛ لكى يواكبوا التغييرات التى تحدث فى سوق العمل بشكل سريع لم يسبق له مثيل.

العالم المتغير: قواعد الخطة الجديدة:

إن "الخطة" الجديدة تتكون عناصرها من مدى تأثير القصور والجمود التنظيمى فى العمل. ففى القاموس نجد أن كلمة (Inerria) قد حددت وعرفت على أنها "النفور والابتعاد عن العمل" فالقصور والجمود التنظيمى وعدم الرغبة فى التغيير تتكون من عناصر متحدة ومشتركة تمثل حقبات (من قبل القوى العقلية والتنظيمية، وهى تحدد ملامح رؤانا وأفكارنا وتوفر آراء مختلفة ومتعددة) للعاملين فى المنظمة. وفى أفضل الاحتمالات، فإن هذه الاختلافات فى الأفكار سوف تثرى عملية التنوع والإبداع والمشاركة فى أعمال المنظمة، وفى أسوأ الاحتمالات، فإن هذه العقول وهذا التوجه سوف يؤدى إلى مقاومة التغيير فى المنظمة، ومن ثم إلى مزيد من الكسل والجمود فى العمل.

إن أحد مؤشرات هذا الخلل الذى تنشأ عنه معوقات التغيير يكمن فى الفجوة بين ما يعتقده العاملون فى أسلوب أدائهم وطريقة تعاملهم وما يرونه فى ذلك وبين ما يؤدونه بالفعل من أعمال وينتهجونه من سلوك فى الواقع العملى. فكلما كان هناك تدخل من قبل الغير فى الأداء وزادت مكونات وعناصر إعاقة العمل؛ عانت المنظمة من عوامل الكسل والخمول ومقاومة التغيير. فالكسل والخمول يولد العقبات ومقاومة التغيير، ومقاومة التغيير تحث وتولد الكسل والخمول.

إغلاق فجوة الأداء:

إن المحافظة على جعل المنظمة تؤدى أعمالها بشكل فعال يعتبر عملاً شاقاً ومستمراً ويمكن أن يوصف على أنه معركة دائمة. فكل منظمة تحاول أن تتجاوز وتتخلص من ظاهرة الكسل والخمول والجمود ومقاومة التغيير حتى تتمكن من مواكبة عصرها وتلحق بأعمال المنظمات الأخرى المنافسة - تكون منظمة أكثر إنتاجية وهذه المعركة الموجهة ضد الكسل والجمود التنظيمى ومقاومة التغيير تعنى وتتطلب أن يكـون هناك تغيير مستمر فى الأداء - التغيير الذى يرفضه الناس، العاملون ويقاومونه وينكرونه، وفى أحيان كثيرة يغضبون منه ويتذمرون.

بصفة عامة، كل شخص فى المنظمة يسعى ويرغب فى أن يتحسن العمل ويرتفع مستوى الأداء، وهذا يحدث فى أعلى المستويات التنظيمية رغم مقاومة التغيير عندما يكون الموظفون فى هذه المستويات واضحين كل الوضوح فى أهدافهم الشخصية أو أهداف فرق العمل التى ينتمون إليها، وهى الاطلاع ومعرفة أن هذه الأهداف سوف تساهم فى نتائج العمل، ويتأكدوا من أن كل مهمة يؤدونها سوف تدعم وتحقق هذه الأهداف.

إن إحدى الطرق التى تساعد فى رفع من مستوى أداء المنظمة تكمن فى مساعدة جميع العاملين وتدريبهم لكى يصبحوا أكثر فعالية وكفاءة فى أداء أعمالهم ومهامهم اليومية، تاريخياً، حاول القادة المديرون تطوير وتنمية هذه الفعالية والكفاءة لدى العاملين من خلال استخدام وتطبيق أسلوبين هما:

١- أسلوب السيطرة والتحكم. فالمسيطرون وفق هذا المنهج يقودون الموظفين العاملين معهم كما لو كانوا قطيعاً من الأغنام فرؤيتهم فى تطوير أداء العاملين تكمن فى

تدريبهم بشكل كاف حتى يتم التمكن من السيطرة عليهم. وهذا الأسلوب حقق نجاحاً ولكنه يكلف كثيراً من الوقت والطاقة والجهد.

٢- الأسلوب القائم على المعرفة. يفترض هذا الأسلوب أنه إذا توافر للعاملين المزيد من المعلومات، فإنهم سوف يتمكنون من تأدية أعمالهم بشكل أفضل وذلك استناداً إلى المعلومات التى وفرت لهم. والعمل فى هذا النوع من المنظمات يشبه قراءة كتاب فى رياضة الغولف حيث ينتظر من القارئ من خلال قراءته للكتاب أن يصبح لاعباً محترفاً فى هذه اللعبة، فى الغالب المعرفة لا تشكل عائقاً لتحسين الأداء، ولكن ما يشكل العائق هو النقص فى التوافق والاتساق فى التنفيذ الدقيق للمعرفة التى يمتلكها الأفراد وفرق العمل والمنظمات. فالأفراد فى المنظمات نادراً ما يكونون أغبياء، ولكنهم فى الغالب يعانون من المعوقات التى تحيل دون إنجازهم لأعمالهم بشكل أفضل.

الأداء:

إن قياس الأداء فى مجالات الأنشطة الرياضية عمل واضح وسهل. فالإعلام يوضح لنا المنتصرين والمتفوقين على مستوى العالم. فالمدربون يجمعون قدراً هائلاً من المعلومات والبيانات التى تساعدهم فى التعرف على المعايير الأقل وضوحاً - المتغيرات والعوامل الهامة والضرورية للرياضيين ليحسنوا من أدائهم. ففى الأنشطة الرياضية مثل رياضة الغولف، يقضى الرياضيون وقتاً كبيراً ليطوروا من أدائهم فى إرسال الكرة لتصل سرعتها إلى سرعة الضوء (تم استعارة مصطلح سرعة الضوء من علم الفيزياء كتعبير عن سرعة قذف الكرة) ففى علم الفيزياء، سرعة الضوء هى سرعة فى اتجاه معين. فإذا تمكن لاعب كرة الغولف من زيادة سرعة إرسال الكرة مع توافر السرعة العالية والدقة المتناهية نحو الهدف، فإن ذلك سيساعده فى دقة الأداء بشكل أكثر وأكثر- وهذا يعتبر ميزة وتفوقاً فى لعبة الغولف.

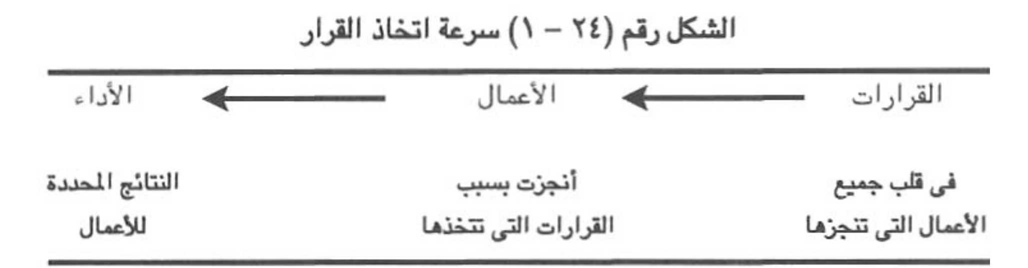
سرعة اتخاذ القرار: اتخاذ القرار بسرعة الضوء (سى*):

إن تأثير وفعالية المدربين فى تحسين أداء العمل يشبه فعالية وتأثير المدرب فى النشاطات الرياضية، ولذلك فإن فكرة ومفهوم السرعة الهائلة فى عملية اتخاذ القرار مطلب

* (سى) حقوق الطبع محفوظة لـ (إل إل سى)، Inside Out Developmen، عام ٢٠٠٠م.

هام بهذا المجال. (انظر الشكل رقم ٢٤-١) الذى يحمل عنواناً مجازياً وهو اتخاذ القرار بسرعة الضوء، والذى يعنى السرعة والاتجاه/الهدف أو الدقة فى اتخاذ القرارات. فالأداء هو نتيجة لأعمال وأفعال وسلوكيات يقوم بها العاملون من أجل تحقيق وتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

الشكل رقم (٢٤ - ١) سرعة اتخاذ القرار



إن السرعة فى إجراءات اتخاذ القرار وحدها ليست بالضرورة مفيدة ومساعدة للأداء؛ فإن كان القرار ذاته غير دقيق فسوف تحقق أداءً ضعيفاً، كما أن مضاعفة وزيادة معدلات الدقة فى عملية اتخاذ القرارات ليست بالضرورة فاعلة ومساعدة؛ لأنه إذا لم تكن إجراءات اتخاذ القرارات سريعة بالقدر الكافى، فإن المنافسين للمنظمة التى تعمل بها سوف يتفوقون على منظمتك. ولذلك فإن مضاعفة وزيادة معدلات كل من السرعة والدقة فى إجراءات اتخاذ القرار يمكن أن يكون عاملاً مساعداً فى عملية المنافسة مع الآخرين؛ لأن مثل هذه النشاطات تدعم وتؤازر كل ما يفعله ويقوم به العاملون فى المنظمة.

إن الموظف الذى يقوم بأداء عمله باستقلالية وحرية يكون ولاؤه وطاقته وجهده وعنصر تركيزه على الأداء أكبر وأعظم من لو أن هذا الموظف يعمل تحت إدارة (بوليسية) تتجلى مظاهرها فى منهج التحكم والسيطرة على العاملين. بمعنى آخر، عندما تعود الأغنام وقطعان الماشية إلى حظيرتها، فإن الراعى وكلبه يبذلون جهداً أقل. فقطيع الأغنام متجهة من تلقاء نفسها إلى الحظيرة، ونفس الأمر ينطبق على العاملين فعندما يتخذ العاملون القرارات بأنفسهم ويتحكمون فيها، فإنهم سوف يبذلون كل ما لديهم من جهود وعبقرية وحكمة ورشد لهذه القرارات والنشاطات والأعمال. إن مصطلح الجهد العقلى المستقل الخاص بالفرد يختلف عن الجهد الذى يفوض أو يفرض من شخص لآخر. فالجهد العقلى المستقل هو ما يعمله الناس لأنفسهم في حياتهم الخاصة عندما يستيقظون من النوم (مثلاً) الساعة الثالثة والثلاثين دقيقة (٣٠ :٣) صباح يوم السبت ليذهبوا فى رحلة صيد

للسمك، أو أن يتعاملوا مع قضية اغتصاب على الخط الساخن أو أن يدربوا فرقاً رياضية خاصة (Little Ieague) فمثل هذه الأعمال والأدوار لا يمكن أن تؤطر أو تفوض أو تفرض أو يكتب لها وصف وظيفى معين/ ولكنها تمثل مادة ومحتوى الأداء المتميز. فهى تقدم وتنجز من قبل المؤدين والمنفذين للعمل، ولم تفوض أو تحدد من قبل قرار يتخذه القادة ويحال إلى العاملين لتنفيذه.

التدريب:

إن القرارات هى المحرك الأساسى لجميع الأعمال التى يتخذها الناس. ومن مهام المدربين فى مقرات الأعمال هى مضاعفة سرعة إجراءات اتخاذ القرار، وهذا الإسرا ع فى اتخاذ القرار سيكون فعالاً ويحدث تغييراً فى كل مستوى من مستويات المنظمة. ففاعلية التغيير والمقدرة عليه تأتى من القادة الذين تم تدريبهم، والذين بدورهم يتولون تدريب جميع العاملين فى جميع أقسام وإدارات المنظمة بحيث يكون تركيز هذا التدريب على سرعة اتخاذ القرار.

إن كلمة التدريب أصبحت مصطلحاً متداولاً منذ القرن الخامس عشر الميلادى، حيث يشير مدلول هذا المصطلح إلى "تحويل الناس المتميزين من واقعهم الحالى إلى ما يرغبون أن يكونوا عليه مستقبلاً" وهذا التعريف يشير بلا شك إلى التدريب المرحلى. ورغم بساطة وسهولة هذا التعريف، إلا أنه يتضمن أفكاراً خلاقة وإبداعية فى مجال التدريب، حيث نجد أنه يتضمن ما يلى:

* "تحويل ونقل الناس المتميزين" - إن المدربين الأكفاء عليهم أن يتأكدوا أن المتدربين لا يتركون النشاطات والفعاليات التدريبية إلا بعد أن يضمنوا أن اعتزازهم بأنفسهم واحترامهم لذواتهم كقادة قد تحسن. والمدرب يقوم بهذا العمل من خلال المحافظة على ذات وكرامة المنفذين - حتى لو تطلب الأمر أن يكون صارماً أو قاسياً معهم و/ أو لا يحبونه.

* "من واقعهم الحالى" - إن المعنى هنا واضح بجلاء، ولكن معظم المدربين / القادة يزودون أتباعهم (موظفين/متدربين) بمعلومات تفوق قدرتهم على استيعابها وذلك بسبب ضيق الوقت لديهم. (فعلى سبيل المثال، عندما يقدم برنامج تعريفى جديد

كماً هائلاً من المعلومات إلى الموظفين الملتحقين حديثاً بأعمال المنظمة، فإن معظم هذه المعلومات لا يستوعبها ولا (يهضمها) هؤلاء الموظفون ولا تترسخ فى أذهانهم نظراً لكثافتها وضيق الوقت الذى قدمت فيه. فعدم استيعابهم لهذه المعلومات قائم على التبرير المنطقى الذى يقول "ليس لدينا الوقت الكافى لاستيعاب وهضم هذا الكم الكبير من المعلومات". إن العمل الأسير هو أن يبدأ الناس عملهم من حيث ما يحدده المدرب (حتى يستطيعوا التعامل مع جميع المعلومات الجديدة المطروحة) على أى حال الناس يبدؤون دائماً من حيث ما يريدون هم، وليس مايريده المدربون أن يبدؤوا به أو أن يكونوا عليه.

* "إلى أى هدف يسعون إلى الوصول إليه" - بلا شك لا يمكن لكل شخص فى المنظمة أن يذهب دائماً فى الاتجاه الذى يريده أو أن يحقق كل هدف يسعى إليه. فما يعمله الأفراد فى المنظمة يجب أن يضيف قيمة إلى إستراتيجية تحدد الاتجاه الذى تحتاج أو ترغب المنظمة فى أن تصل إليه وتسلكه وإذا لم يختر الموظفون ويتخذوا قراراتهم لتكون متسقة ومتطابقة مع إستراتيجية المنظمة وأهدافها الكبرى، فإنهم سوف ينتظرون قرارات عليا من المنظمة تملى عليهم وتحدد لهم الحد الأدنى من معايير الأداء التى يجب أن يلتزموا بها. ولكى نحقق مستويات الأداء العليا التى تتطلبها وتفرضها فى الوقت الحاضر المنافسة الشديدة فى عالم الأعمال، نحن بحاجة إلى أن نجعل العاملين يختارون ويمارسون نوعاً من الجهود المستقلة أثناء تأديتهم لأعمالهم. فنحن علينا أن نساعدهم فى معرفة احتياجاتهم، وما يرغبون فى الوصول إليه من أهداف، والتدريب على سرعة اتخاذ القرار هو وسيلة للقيام بذلك.

زيادة سرعة اتخاذ القرار:

عندما تراقب المدربين الكبار أثناء تأديتهم لمهاراتهم الخاصة، ستجد أن هناك شيئاً واحداً واضحاً للعيان: ستجد أنهم يبدون غير قادرين على الأداء. فهم يعرفون أن هناك مجموعة قليلة من القوى الفاعلة والمتميزة التى يجب عليهم أن يلتزموا بها ويتقنوها حتى يتمكنوا من أداء عمل عالى الجودة - وهذه هى العناصر والعوامل الهامة فى المهمة الملقاة عليهم، فالمراقبون يتحدثون دائماً عن مدى قدرة المدربين فى جعل إجادة وإتقان المهارة تبدو بسيطة وسهلة. فيمكن أن يقول أحد المراقبين إن المدربين يحاولون جعل الأمور الصعبة تبدو سهلة.

إن من بين النماذج المتعددة التى توضح طريقة وإمكانية البشر فى تحقيق التقدم هو نموذج بسيط يتكون من أربع مراحل هى: الأهداف، الواقع، الخيارات، والإنجاز – وهذه المراحل تعرف اختصاراً بـ (جى. آر. أو. دبليو – G.R.O.W) (آر*) فيمكن لنا أن نسمى هذه المراحل بالمتغيرات والعناصر الحاسمة والهامة فى تحقيق التطور والتقدم – وهى مهمة وحاسمة؛ نظراً لأنه لو استثنى إحداها، فإن مشكلة معينة ستستثنأ وهى تعتبر متغيرات لأن محتوى ومضمون هذه المراحل يختلف باختلاف الحالات والمواقف التى توظف وتستخدم فيها.

إن أهمية هذه المراحل الأربعة كمتغيرات وعناصر حاسمة وهامة مستمدة من طريقة وكيفية اتخاذ القرار من قبل الأفراد ومن قبل المنظمات. فالأفراد ومنظمات الأعمال لديهم حالات ومواقف عملية ومشاكل حالية يودون حلها وتغييرها بطريقة أو بأخرى – الواقع. وهذه المشاكل والمواقف تصاغ بطريقة معينة لتأخذ شكلاً مختلفاً عن واقعها الحالى – الأهداف. ثم يقوم الأفراد بالمنظمات بابتكار طرق وأساليب عملية تمكنهم من إغلاق الفجوة بين واقعهم الحالى وما يطمحون إلى تحقيقه من أهداف – الخيارات. وأخيراً يتبنون ويلتزمون بأسلوب أداء معين معتمد على الخيارات وعلى الإمكانيات التى بحوزتهم التى يعتقدون أنها سوف تحقق لهم نتائج – الإنجاز – الانتقال إلى الأمام، ولذلك يمكن أن نطلق على هذه المراحل الأربعة المتغيرات والعناصر الهامة والحاسمة فى اتخاذ القرار.

ولكى يتحقق التطور فى الأداء، فإن على العاملين أن يأخذوا فى اعتبارهم هذه المراحل الأربعة ويلتزموا بها. وإذا لم يتمكنوا من التعامل مع أى من هذه المراحل، أو أن الأهداف غير واضحة لهم، فإن الخلل فى كل مرحلة سيكون على النحو التالى:

* الهدف – نحن لم نحقق أى هدف، ولم نتحرك فى أى اتجاه، أو أننا قد حللنا مشكلة أخرى خاطئة (غير مقصودة):
* الواقع – لا نعرف بالتحديد مع من نتعامل:
* الخيارات – لدينا أساليب أقل، لا تسد الفجوة بين الواقع وبين الأهداف:
* الإنجاز – الانتقال إلى الأمام، ليس لدينا رؤية واضحة أو التزام معين تجاه الأعمال القادمة التى سوف نقوم بها.

---

* آر، علامة تجارية مسجلة، ٢٠٠٠ حقوق الطبع محفوظة Inside Out Development، إل. إل. سى.

يظهر أحد مجالات الخلل تلك أو الكثير منها عندما يتعثر العاملون فى إجراءات أعمالهم الخاصة باتخاذ القرار. إن العاملين يتبعون فى العادة منهجاً محدداً عندما يفكرون ويتناقشون فى قضية معينة. فهم يبدؤون من الحالة الراهنة (الواقع) ثم يتناولون هذه الحالة بالمناقشة المستفيضة والمتشعبة، (فى الغالب تتسم هذه المناقشة بالشكوى والتذمر) قبل أن يحاولوا أن يحددوا الهدف. بعد ذلك يعودون إلى الواقع (الحالة الراهنة) ثم يهيمون بأفكارهم ويتجادلون ويتناقشون أكثر وأكثر ليتوصلوا إلى خيار واحد، وبعد ذلك يعودون مباشرة إلى الحالة الراهنة (الواقع)، ثم يقررون أن هذه الخيار لن يكون حلاً عملياً وناجحاً.

بعد ذلك يعودون مرة أخرى إلى محاولة أكثر جدية لتحديد خيار لحل المشكلة التى تواجههم، ثم يختارون بتردد وعدم قياس طريقاً أو أسلوباً معيناً لتنفيذ هذا الخيار الذين هم لم يلتزموا أو يتحمسوا أساساً فى تنفيذه. وهذا يشبه الشخص الذى يحاول أن يسجل هدفاً فى لعبة كرة السلة من خلال الجرى واللعب فى دائرة محددة محدودة ويتنقل بين الأمكنة دون أن يرمى أو يقذف الكرة. فمن الصعب أن تسجل هدفاً بهذه الطريقة. يمكن للعاملين أن يصلوا إلى أهدافهم فى النهاية، ولكن بعد أن يكونوا قد أضاعوا من الوقت والجهد الكثير. فمن خلال التركيز المنظم على كل مرحلة من المراحل الأربعة التى تم ذكرها الخاصة بإجراءات اتخاذ القرار، يمكن لنا أن ننتقل بين هذه الخطوات بشكل أسرع - وهذا أحد العناصر والمكونات التى تساعد فى سرعة اتخاذ القرار.

تقليل العقبات والتدخل فى اتخاذ القرار:

إن إنجاز المراحل الأربعة السابقة يتطلب الإقلال من تدخل الآخرين الذين يمكن أن يضعوا العقبات والعوائق فى طريقها. ويمكن توضيح ذلك من خلال عمل البروفسور ميهالى كيكسينتميهالى (١٩٧٥) فى كتابه المعنون بـ "سيكلولوجية/نفسية الخبرة الأمثل" حيث وجد أنه إذا كان الأفراد ينظرون ويعتقدون أن تحديات المشكلة التى يحاولون حلها أكبر وأعظم من المهارات الشخصية التى لديهم، فإنهم يشعرون تجاهها بالتهديد، وهذا التهديد سوف يؤدى إلى القلق والخوف أما إذا شعروا بأن مهاراتهم أعلى وأكبر من المشكلة أو التحدى الذى يواجهونه، فسوف يشعرون بالضيق والملل وإذا شعروا بالملل لمدة

طويلة، فإن هذا الملل سيتحول إلى قلق) وفى كلتا الحالتين، إذا شعروا أن أياً منهما يتفوق على الأخرى، فإنه سيكون هناك تدخل من الآخرين فى هذه المشكلة. فالأفراد سوف يؤدون ويقدمون أفضل ما لديهم عندما يشعرون أن مهاراتهم الشخصية كافية ومناسبة لحل المشكلة التى أمامهم، ولكن يجب أن تكون هذه المهارات (كافية أو مناسبة) بدون زيادة أو نقص تجاه التحدى.

فهم يحتاجون إلى أن تفرض عليهم المشكلة تحدياً مناسباً وكافياً لترغمهم على تقديم أفضل ما لديهم من اهتمام، بشرط ألا يكون مستوى التحدى عالياً للغاية حتى لا يشعرون تجاهه بالتهديد. فهذا يضعهم فى موقف أطلق عليه البروفسور كيكسينتميهالى (حالة التدفق والعطاء وهى الحالة الأمثل والأنسب من أجل تعلم مهارات جديدة أو تطبيق المهارات الحالية التى تمتلكها.

إن المهمة الرئيسية فى عملية اتخاذ القرار هى التفكير. فنحن نتخذ القرارات من خلال التفكير. فعندما يبدأ الناس بالتفكير فى مشكلة معينة يواجهونها ويعتبرون حلها أمراً صعباً، فإن هذه الحالة / المشكلة تمثل لهم التحدى الذى يعتقدون أنه يتفوق عليهم وهو أكبر وأعلى من المهارات والقدرات التى لديهم حالياً، ومن ثم لا يفكرون فيها ونتيجة لذلك فإن هذا الموقف ينقلهم من حالة التدفق والعطاء والأداء الإيجابى الحالى إلى خلق عوائق جديدة أمام هذا التحدى، إن التركيز على نموذج المراحل الأربعة (جى. آر. أو. دبليو) الخاص بإجراءات اتخاذ القرار يتطلب التركيز على تجزئة هذا النموذج إلى خطوات دقيقة وواضحة. فهذه الخطوات الصغيرة والدقيقة تمثل جزءاً من التحدى (تجاه المهارة المطلوبة لها) ولذلك ستؤدى إلى تدخل أقل، ومن ثم تساعد الناس فى الاندماج فى حالة التدفق والأداء الإيجابى فى عملية اتخاذ القرار، إن توضيح كل خطوة من الخطوات الأربعة أمر أسهل أثناء حالة التدفق الإيجابى، ولذلك فإن اتخاذ القرار سيحدث بشكل أسرع – وهذا عبارة عن سرعة فى اتخاذ القرار.

الأداء المهذب المنضبط والتدريب:

إن ما يقوم به التدريب لمنظمات الأعمال الكبرى هو مثل ما تعارف عليه الرياضيون منذ مدة أن (التدريب) عمل ذو قيمة. فالمدربون يساعدون بشكل منظم المنفذين/العاملين ليتخطوا ويتجاوزوا العوائق والأخطاء التى يتسببون فيها ويجدونها أثناء الأداء فهم

يفهمون بشكل واضح أن الفوز والانتصار يتحقق عن طريق الإضافات والزيادات البسيطة فى فعالية وكفاءة الأداء فدور المدرب يقتصر على كيفية تطبيق وتوظيف الدقة فى الأداء الذى بدوره يساعد اللاعبين على توظيف جهودهم وتركيزهم على الجوانب والعوامل الهامة والحاسمة فى مهامهم. والمدرب فى الشركات والمنظمات الكبرى يمكن أن يطبق نفس المنهج على الأفراد وفرق العمل وكذلك على المنظمات ككل. وإذا أخذ فى الاعتبار أن القرار الذى يتخذه العاملون هو عنصر ومكون تمهيدى وهام فى أعمالهم، فإن المدرب فى هذه الحالة يمكن أن يساعدهم فى التركيز على الجوانب الحاسمة والهامة التى تؤثر فى كل قراراتهم.

فرق العمل وفرق العمل: المنظمات:

يمكن أن يتم اتخاذ القرار على المستوى الفردى من خلال التركيز على العناصر والمتغيرات الأربعة الهامة فى إجراءات اتخاذ القرار وهى الأهداف، الواقع، الخيارات، والتطبيق أو التطلع إلى الأمام، نفس المنهج يمكن أن يطبق على فرق العمل عندما يتخذون قراراً معيناً ولكن عندما يكون الأمر مرتبطاً بجماعة من الناس (فريق عمل) فإن توضيح وتحديد موقف كل حالة من الحالات الأربعة السابقة ليكون أكثر تعقيداً ويستغرق وقتاً أطول، ولكن وبغض النظر عن ذلك عليهم أن يتعاملوا ويعملوا من خلال هذه المراحل الأربعة لكى يتخذوا قراراً معيناً.

ورغم أن هناك حاجة إلى الوضوح فى الرؤية أثناء التعامل مع كل المراحل الأربعة، إلا أن الإجماع بين أعضاء الفريق مهم وحاسم فقط فى تحديد الأهداف وفى التنفيذ. فالأفكار المتنوعة والمختلفة المتعلقة بالواقع الذى نشأت فيه المشكلة المزمع اتخاذ قرار بشأنها تساعد فى تكوين وإيجاد أفكار وخيارات وبدائل أكبر وأشمل. فإحدى مهام المدرب فى هذا الموقف هى إدارة وضبط وتوجيه عملية المناقشة حتى يتعامل الفريق مع هذه المراحل الأربعة بشكل منظم ومنهجى.

الخلاصة:

كل شخص من وقت لآخر يعانى من صعوبات ومعوقات أثناء اتخاذه أى قرار. وقدر كبير من هذه الصعوبات والمعوقات سببها الفجوة بين الطريقة التى يعتقد الناس أنهم

يفكرون بها وينظرون للأشياء من خلالها والطريقة الفعلية التى يفكرون بها ويبنون سلوكهم عليها، ولذلك تؤثر هذه الفجوة فى الآخرين. فالصعوبات والمعوقات تخلق العطالة أو القصور الذاتى للمنظمات والتى بدورها تقلل وتبطئ من عملية اتخاذ القرار - وذلك من حيث السرعة والدقة. على أى حال يمكن أن يستخدم التدريب لزيادة ومضاعفة سرعة اتخاذ القرار من خلال الإقلال من التدخلات والمعوقات التى تصاحب عملية اتخاذه - أى إغلاق الفجوة بين ما يراه وما يعتقده الناس فى السلوك والعمل الذى يؤدونه وبين السلوك الذى ينتهجونه بالفعل فى الواقع العملى.

سيرة المؤلف:

ألن فاين: هو مؤسس إنسايد أوت ديفلوبمينت ولديه خبرة أكثر من عشرين عاماً فى مجال تدريب الرياضيين العاملين، وفى شركات الفورتشن الخمسمائة الأمريكية العملاقة. بدأ ألن حياته المهنية لاعباً لكرة التنس الأرضى، ثم بعد ذلك حصل على اعتراف موثق (شهادة) من جمعية لاون البريطانية للتنس الأرضى على أنه مدرب محترف فى هذه اللعبة. وبصفته مدرباً / درب ألن العديد من اللاعبين الكبار والمتميزين مثل لاعب التنس البريطانى السابق بوستر مطران، كما قدم النصائح والإرشادات للعديد من لاعبى الغولف البريطانيين فى كأس رايدر مثل ديفيد فهرتى.

امتد عمل ألن حديثاً ليشمل بعض مجموعة الشركات الخمسمائة الأمريكية الكبرى (فورشن) فتركيزه على كيف يتعلم الناس ويؤدون أعمالهم تحت ضغوط العمل قاده إلى تكوين منهج تدريبى لتطوير الأداء والذى طبقه ليس على الرياضيين فحسب، بل أيضاً على الأفراد وفرق العمل ومنظمات الأعمال.

ألف ألن كتاب العقل فوق لعبة الغولف وهو عبارة عن كتاب وشريط فيديو نشر من قبل المجموعة البريطانية للبث (بى بى سى) وهو كذلك صحفى يكتب مقالاً فى مجلة عالم الغولف أخذ عمله شهرة على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أبرزت أعماله ونشاطاته فى صنداى تايمز بيزينيس وكتاب تكتيكات دى بونو، وفى برنامج فى تلفزيون الـ (بى بى سى) الخاص بموضوعات وقضايا الأعمال.

من ضمن العملاء لشركة إنسايد أوت يشمل أفضل اللاعبين والشركات على مستوى العالم. وهناك آلاف الأشخـــاص من عدة شركات استفادوا من أعماله مثل شركة بيل سوث، كى بى إم جى، بيت مارويك، شيفروليت، فاروماسيا آند أب جون، دو بونت، بروكتر آند غامبل، إيه تى آند تى، وناسا. كما أن المعهد البريطانى للإدارة يستخدم المناهج التدريبية الخاصة بالإنسايد أوت ليساعد أفراده وفرق العمل لديه لينجزوا أعمال الأداء المتعثرة لديهم.

الفصل الخامس والعشرون
تدريب القادة بطريقة (٣×٣) والحصول على تغذية مرتدة

بيرت ديكـــر:

شارك بيرت مثله مثل العديد من الرجال والنساء فى الحلقة العلمية لتعلم طرق وأساليب التحدث والإلقاء. وبعد أن انتهى بوب من حديثه الذى تم تصويره عن طريق الفيديو والتقينا معه فى اجتماع تدريبى خاص قال: "حسناً، أخبرنى ما هى جوانب القصور ونقاط الضعف فى حديثى أثناء الإلقاء حتى أتمكن من تجنبها وإصلاحها". كان طلبه موجهاً نحو الهدف بشكل مباشر، مثله مثل معظم الأفراد المتحمسين فى أداء أعمالهم والذين يريدون فقط أن يتعرفوا على المشكلة، ويضعوا حلاً لها. وهم بهذه الطريقة يشبهون الآلات - كل ما هو مطلوب وكل ما هو مهم هو التركيز على الأداء والتنفيذ فقط دون الاهتمام والاعتناء بإحساس ومشاعر المنفذ. والقادة لديهم نفس الشعور مثلهم مثل أى شخص آخر، وكما سنرى، فإن الشعور والإحساس يعتبر عاملاً مهماً من عوامل التدريب، إلا أنه يتم تجاهله فى أغلب الأوقات.

لقد استخدمت نظاماً بسيطاً يوفر معلومات مرتدة وردود أفعال أثناء الاتصال مع الآخرين، ووجدت أن هذا النظام يمكن استخدامه فى أى مجال سلوكى أو عملى، أو لتحديد سمات وصفات معينة ترغب أن تطورها أو أن تتجنبها من خلال التدريب.

ويطلق على هذا النظام النموذج التدريبى (٣×٣)، وسوف أوضح فى هذا الفصل كيف يعمل هذا النظام، ثم أطبقه على السمات والصفات القيادية التى أعتقد أنها ذات أهمية وتساهم فى إحداث تغيير جذرى فى فعالية أداء القيادة على المدى الطويل.

فهذا النظام يعمل بشكل فاعل للغاية للرؤساء التنفيذيين، فهو يضمن توفير تغذية مرتدة متوازنة يحتاج إليها الأفراد الذين يبالغون فى الأداء. فهذا النظام بسيط وقابل للاستمرار ويمكن تطبيقه بسهولة فى مواقف عملية وحالات متعددة ومختلفة حسب رغبة القائد وحاجته فى الحصول على ردود أفعال معينة.

النموذج التدريبى (٣×٣):

هو عبارة عن نموذج تدريبى يطبق طريقة العمل (٣×٣)، ويتضمن إجراءات وأساليب لتقديم ردود أفعال صممتها لكى أستخدمها عندما لا تتوافر لدى أجهزة تسجيل صوتية أو فيديو لمعرفة ردود الأفعال من خلالها. فهذه الإجراءات قصيرة ومشوقة ومتوازنة وهى على وجه الخصوص تناسب القادة الذين يريدون أن يتعرفوا على مشكلة معينة بصورة مباشرة وسريعة.

فالنموذج يقدم ثلاث قوى تسمى (Keepers) وثلاثة عناصر ضعف يطلق عليها (Improvements) أثناء تحليل الأداء. فهذا النموذج يرغمك على تقديم ردود أفعال متوازنة؛ لأنك تعطى ثلاث صفات إيجابية مقابل ثلاث خصال سلبية تعتقد أنها بحاجة إلى معالجة وتحسين ويوجد العشرات من السلبيات والإيجابيات المتعلقة بسلوك أى شخص عندما يقوم بأداء دور معين، فى النظام (٣×٣) أنت تركز فقط على السلبيات والإيجابيات الثلاثة التى تأتى أولاً إلى مخيلتك. وليس من المهم أن تكون هذه السلبيات والإيجابيات لها نفس الأهمية القصوى لديك، أو أن تكون من الصفات المؤثرة أو الصعبة – ولكنها هى الصفات الثلاثة الأولى التى طرأت عليك وحدثت لك. فإذا ظهرت واستمرت هذه الصفات وبقيت لديك بإصرار وعناد، فإنها من المحتمل أن تبرز وتبقى بإصرار لدى العديد من الأشخاص، ولذلك تصبح ذات أهمية بالغة فى الحياة العملية.

كثير من الناس يرتاحون لتقديم الجوانب والسمات الإيجابية الحسنة لشخصياتهم، ولا يرتاحون فى إعطاء الصفات والسمات السلبية عنها. فبعض الأشخاص المدربين/القادة يبالغون فى الحذر ويتيحون قليلاً من الدوافع التحضيرية للشخص الذى يتلقى التدريب لمعرفة النقاط السلبية والإيجابية لديه. كلتا الحالتان لا تعتبران أدوات فعالة ومفيدة للشخص الذى يتلقى ردود الأفعال والخيار الصحيح هو الخيار الذى يقدمه نظام ردود الأفعال (٣×٣)، فأنت من خلال هذا النظام ملزم أن تقدم تقييماً متوازناً يمثل ويتكون من (٣×٣) من السمات والخصال القيادية، لذلك يشعر الشخص المتدرب بأنه مدعوم وفى مركز قوى أثناء تقديم صفات وخواص هامة للعمل عليها وتحسينها وهذا مهم ليس للقائد فحسب بل لأى شخص آخر.

وثلاث صفات يعتبر عدداً مناسباً، لا تسأل الشخص المشارك أن يعرض ويقدم العشرات من الصفات التى تحتاج إلى تطوير وتحسين، فالكثير من الصفات الحسنة

والخصال السيئة تشكل صعوبة على الناس فى تقديمها وعرضها وصعوبة كذلك على المتلقى لتحسينها فمن أجل تطوير أفضل لتعلمك ولمهاراتك وللآخرين أيضاً، حاول أن تتذكر فقط أسلوب عمل نموذج (٣×٣).

يمكن الاستفادة من نموذج (٣×٣) الخاص بالتغذية المرتدة فى الأغلب فى أى مجال عمل. فيمكن أن يحث عليه القائد ويستخدمه ويطلبه خلال أو بعد إلقـــاء خطاب أو أثناء وبعد اجتماع عمل معين، ويمكن أن يقدم هذا النموذج من مـــدرب تنفيذى إلى قائد إدارى معين وفق أسلوب منهجى منظم. ويمكن أن يستخدم لتقييم موضوعات عامة وشاملة. فهذا النموذج مرن ويمكن تطبيقه فى عدة مجالات وحالات عملية. ويعتبر أكثر فائدة وفعالية عندما تطبقه على نفسك لتكتشف جوانب الضعف ومواطن القوة لديك أو لدى الآخرين.

عندما يتلقى الأشخاص التغذية المرتدة لثلاثة جوانب صغيرة فى سلوكهم فى وقت واحد، فإن بإمكانهم أن يتخذوا أعمالاً للإصلاح والتصحيح، فهى مثل الصاروخ المبرمج الذى يسير وفق مرشد يحدد له مساره وتعرجاته. فالأفراد وفق هذا النموذج يتلقون ردود أفعال باستمرار، كما أنهم يحدثون وعيهم ومعرفتهم بمهاراتهم وعاداتهم أيضاً، وكذلك يتخذون القرارات التصحيحية بشكل دائم ومتواصل. فهذه هى أفضل طريقة للوصول إلى الهدف وتحقيقه.

صفات القائد:

ما الصفات التى يجب أن ندرب عليها القادة؟ هناك آلاف الكتب التى ألفت فى مجال القيادة، كذلك آلاف من الأفكار والآراء عن الصفات والقدرات الهامة التى يجب أن يتصف بها القائد. من خلال خبرتى وتجربتى فى مجالات التعليم والتدريب، يوجد ثلاث صفات هامة وضرورية لابد أن يتصف بها أى قائد وهى سهلة وقابلة للتدريب عليها. هذه الصفات هى الاتصال الفعال، الجدارة والمقدرة، العناية والاهتمام.

القدرة على الاتصال الفعال:

القدرة على الاتصال الفاعل مع الآخرين هى الصفة والمهارة الأكثر أهمية من بين الصفات الضرورية التى يجب أن يتصف بها القادة. فالقادة هم الأشخاص الذين تتوافر

لديهم القدرة على الإصغاء وحسن الاستماع للأفراد الذين يعملون معهم، ثم يكونون آراءهم بعد ذلك يتحدثون إلى الآخرين لإقناعهم والتأثير عليهم لاتخاذ قرار أو أداء عمل معين فلابد أن تكون عملية اتصال القادة مع الآخرين مدعومة بالطاقة والحماس. كما أنه يجب أن يتسم حديثهم بالثقة بالنفس والمصداقية، وأن يشعر المستمعون من خلال اتصالاتهم بأحاديث وخطابات القادة بالثقة والمصداقية منبثقة من نبرات أصواتهم، ومن نظرات أعينهم وحركاتهم وإيماءاتهم. فهم يبتسمون لأتباعهم ويصغون إليهم.

وفيما يلى عينة مكتوبة وموجزة تمثل نموذج (٣×٣) فى عملية اتصال قائد انتهى حديثاً من تقييم اجتماع مفتوح ربع سنوى لمائة وخمسين موظفاً.

نقاط القوة:

* كان محتوى ومضمون اللقاء جيداً ومركزاً آخذاً فى الاعتبار مصالحهم واهتماماتهم.

* بدأ اللقاء وانتهى فى الوقت المحدد له.

* كان المتحدث ظريفاً ولبقاً.

نقاط الضعف (النقاط التى تحتاج إلى تطوير):

* لم يكن حديث القائد حماسياً، وأفقد الحضور الاهتمام به، فلم يتمكن القائد من استخدام لغة العيون والنظر إلى الحضور.

* كان صوته من الصعب سماعه فى بعض الأوقات.

* كان مكان الاجتماع ضيقاً ومزدحماً ودرجة الحرارة بداخله عالية.

القادة لابد أن يكونوا ذوى كفاءة ومقدرة خاصة:

إن مقاييس الأداء والمسئولية والمحاسبة هى التى تضع المعايير فى عالم الأعمال. فالأعداد المحددة والدقيقة لهذه المقاييس تعتبر ردود أفعال هامة للقادة، ولكنها ليست الموضوع المطروح للمناقشة هنا.

إن العامل المهم هو الحصول على التغذية المرتدة عن مجالات وصفات سلوكية معينة عن الأفراد، ثم تدريبهم على المهارات التى تؤدى إلى أداء متميز فى المنظمة. إن سيطرة وتأثير القائد يمتد ويشمل الكثير من مجالات الأعمال، وإن لسلوكه تأثيراً فى نتائج الأداء بشكل مباشر وغير مباشر، لأن القائد ينظر إليه دائماً على أنه نموذج وقـــدوة. فعندما يتحدث القائد بصوت عالٍ، فإن هذا يعنى أنه يتحدث أكثر مما يفعل، خصوصاً إذا كان ما يقوله لا يتطابـــق مع ما يفعله. ولذلك فإن التدريب على الكفاءات والقدرات القيادية الثلاثة التالية لها تأثير كبير فى أداء ونتائج أعمال القيادة:

التركيز:

إن القادة العظماء الحقيقيين هم الذين لديهم هدف محدد وواضح. فهم لديهم مهمة متحمسون لها ومتعاطفون معها. فهم يضعون الأهداف بدقة وهذه الأهداف يجب أن تكون محددة ودقيقة وملموسة ومرتبطة بوقت معين ويمكن قياسها، والقادة المتميزون هم الذين يكررون فى الغالب رؤيتهم للأشياء وللمهام وللأهداف فالأفكار الجيدة تستحق أن تعاد وتكرر.

تحمل المسئولية:

إن القادة الأكفاء لا ينتظرون أن تحدث الأشياء من تلقاء نفسها، بل هم الذين يجعلون الأشياء تحدث ولا ينتظرون أن يحدد لهم الآخرون الاتجاه الذى يجب أن يسيروا عليه بل هم الذين يرسمون هذا الاتجاه ويحددون التوجيهات للآخرين لكى يسيروا فى نطاقها وبناء عليه إن القادة يخشون المسئولية والمحاسبة، فهم يطورون الأداء ويحثون الآخرين على الإبداع. إن أفضل القادة هم الذين ينجزون أعمالهم ويبدعون من خلال مشاركة الآخرين لهم. فالقادة ليسوا (لون رانجرز) فالقادة المتميزون يمكن أن يكونوا مستثمرين وعملاء أو مديرين، ولكن إذا أرادوا أن يرتقوا إلى المستوى الأمثل فى أعمال وصفات القيادة فإن عليهم أن يزيدوا ويضاعفوا من أية مهارات ومواهب وقدرات يتصفون بها وذلك من خلال التعاون المشترك والجماعى مع الآخرين، فالقادة هم الذين يتحملون المسئولية ولكنهم فى الوقت نفسه يفوضون الأعمال والمسئوليات للآخرين ويجعلونهم مسئولين عن أعمالهم ويحاسبونهم عليها. معظم القادة الذين أعرفهم يعاملون أنفسهم بشكل أقسى من معاملتهم للآخرين.

التطلع إلى الأمام - الاستعداد للمستقبل:

منذ سنوات مضت أنتجت فيلماً وثائقياً عن روبرت كيندى، وقد اختار كاتب الفيلم عنواناً تذكارياً له يصف وصول كيندى كأول شيخ (سيناتور) إلى واشنطن دى سى، فكان العنوان "السيناتور كيندى يتعامل مع الواقع ويتطلع إلى الأمام". فهذا العنوان يرمز إلى السمة القيادية التى أعتقد أنها الأهم لنجاح أى شخص "الميل والاستعداد والتطلع إلى المستقبل. فعلى سبيل المثال، إن صفة الميل والاستعداد والبحث تعنى أن يبادر القائد ويتطوع لاكتشاف مجالات النجاح والإبداع فى وظيفته وأن يقبل تحدياتها وأن يقبل كذلك إلقاء الأحاديث والمحاضرات العامة وأن يبحث عن الفرص فى مجالات متنوعة وأن يبحث كذلك فى نفسه كقائد ونموذج ومعلم للآخرين.

إن القادة بحاجة إلى التدريب على ثلاث صفات هامة فى هذا المجال (تذكر أن نموذج (٣×٣) ما زال مطبقاً ومستمراً معنا فى هذا العمل):

١- البقاء والاستمرار فى الأداء المنضبط:

إن الضغوط والإجهاد الناتجين عن أعمال القيادة يتطلبان قدراً معيناً من التنظيم ويوجدان نوعاً من الرتابة فى الحياة. فالقادة هم فى العادة أشخاص منضبطون وملتزمون بأدائهم وبأفكارهم وبمسئوليات أعمالهم والمسئوليات الحياتية الأخرى، فهم يمكن أن يمارسوا التمارين الرياضية بشكل دورى ويقرؤون ويؤدون الصلاة ويقضون أوقاتاً مع أطفالهم ويأكلون نوعاً محدداً من الطعام، أو يمارسون جميع هذه النشاطات دفعة واحدة - ونشاطات أخرى كثيرة.

٢- القادة ليسوا بمستهزئين أو متهكمين:

إن علاقة القادة مع الآخرين تتسم بالتطلع إلى الأمام والتحفيز فهم مثل المشجعين أثناء أداء النشاطات الرياضية الذين يحفزون اللاعبين لمضاعفة جهودهم والرفع من معنوياتهم فالمزاح والسخرية اللطيفة يمكن أن يكونا سلاحاً ذا حدين، فهما يمكن أن يكونا أمراً ظريفاً ومسلياً، ولكن المشكلة تكمن عندما يكون القائد يهدف إلى المزاح ولا يعلم الآخرون ما إذا كان القائد يمازحهم أو أنه جاد فيما يقوله لهم. إن هذا النقص الكامل فى الثقة يمكن أن يسبب أذى وضرراً حقيقياً لمصداقية القائد وفعاليته. فمن الأفضل أن يكون القائد مثل مشجعى الألعاب الرياضية الذين يحفزون الآخرين إلى الأداء المتميز.

٣- القادة أذكياء:

إن قادة المستقبل (وفيهم القادة الحاليون) هم قادة متفوقون وبارعون فى تقنية أدوات العمل الحديثة. فهم يعرفون ويستخدمون الحاسب الآلى وشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) فنحن اليوم فى عصر جديد فى الاتصالات والتجارة - فالأعمال تتم وتنجز من خلال الصوت والهاتف والخلايا والبريد الإلكترونى وإل بى دى إيه والإنترنت واللاسلكى. فالقادة المتميزون هم الذين يعرفون طرق ووسائل الاتصال المناسبة عندما يرغبون فى الحصول على معلومات أو عندما يرغبون فى القيام بعمل معين، ولديهم القدرة على استخدام جميع الوسائل بهذا المجال. إن القائد يصبح أكثر فعالية إذا كان من الأوائل والسباقين فى اقتناء وتعلم المعرفة والتقنية الحديثة.

إن كفاءة ومقدرة القادة يمكن أن تتضمن وتتطلب قائمة طويلة من السمات والصفات المرغوبة التى تجعلهم يؤدون أعمالهم بفعالية واقتدار، ولكن عندما يتعامل المدربون مع القادة فهم يحاولون أن يختاروا نموذج (٣×٣) ويركزوا عليه، فالأهم هنا هو عامل المسئولية والمحاسبة وكذلك التطلع إلى الأمام والإبداع. وفيما يلى توضيح للنموذج التدريبى (٣×٣) الخاص بالكفاءة والمقدرة. فهذا المثال قدم لمدير منظمة خدمات وطنية بناء على طلبه ليتصرف تجاه ردود الأفعال والمساءلة ومدى قيامه بأداء مهام عمله وتحمله للمسئولية أثناء تأدية هذا العمل. فهذا القائد / المدير يعمل معه المئات من الموظفين ويدير ميزانية تقدر بأكثر من عشرة ملايين دولار أمريكى.

نقـاط القـــوة:

* التركيز الكبير: ينظم العاملين باستمرار ويجعلهم يركزون على هدف جماعى واحد.

* يقدم مثالاً نموذجياً ومؤثراً يدل على الانضباط والالتزام والمثابرة من خلال ممارسة رياضة الجرى وأداء الصلاة كل صباح.

* كان دائماً واضحاً وصريحاً، ففى هذه الحالة يثق العاملون فيما يقوله.

نقاط الضعف (المجالات التى تحتاج إلى تطوير):

* مهارات التعامل مع البريد الإلكترونى ومع الحاسب الآلى ضعيفة.

* التأخر فى اقتناء وسائل التقنية الحديثة والبطء فى التعامل معها. إنه من الأفضل أن يطور قدراته وكفاءته من خلال تعلم وسائل وأدوات العمل الحديثة المتاحة ويطبقها فى عمله .

* إنه يقوم بالكثير من الأعمال فهو مركزى، ولا يفوض بعض الأعمال الأخرى إلى الموظفين. فيمكن للآخرين أن يقوموا بالأعمال التى يؤديها هو بنفسه. فالمطلوب هو جعل الموظفين العاملين مع هذا القائد يشاركونه فى العمل، ولا يجعل جميع الأعمال والمسئوليات تتركز فى يده، فيجب تفويض بعض المسئوليات والأعمال إلى الأفراد وكذلك إلى فرق العمل.

القادة يهتمون ويعتنون بالآخرين:

هذه الصفة قد تكون من أكثر الصفات المهملة التى يحتاج إليها القادة الأقوياء ذوو الفاعلية. فالقادة المتميزون هم الذين يهتمون ويعتنون بالأشخاص الذين يقودونهم. فماذا تعنى القيادة إذا لم يكن هدفها تطوير قدرات العاملين؟ والاعتناء بهم؟ فهل القيادة هى عبارة عن مجد وشهرة وفخر للقائد نفسه أو للقائدة نفسها، إذا كان الهدف كذلك فإن القائد سوف يفشل بدون شك وينهار سريعاً.

إن القدرة على حسن الإصغاء للآخرين هى صفة مهمة للغاية للقائد أثناء اتصالاته، فهى تعكس طبيعة اهتمام القائد بالآخرين، فالقادة المتميزون يتصفون بالقدرة العالية على الإصغاء. فهم لا يتوقفون فقط لفترات قصيرة أثناء إجراء اتصالاتهم وأحاديثهم مع الآخرين، بل يمتنعون عن الحديث تماماً وينظرون إلى الأشخاص الذين يتحدثون إليهم من خلال إيماءاتهم وإشاراتهم التى تدل على موافقتهم وقبولهم لآراء وأفكار الآخرين مثل قولهم "أوه، هاه" من خلال التعبيرات اللفظية الصريحة الأخرى المؤيدة والواضحة، خصوصاً عندما يكون هناك تناقض واختلاف فى الآراء أو سوء فهم أو عدوانية وشجار، إن الإصغاء ليس أمراً مرتبطاً بالشفاه فقط، أى بعدم الحديث، بل هو مرتبط بالآذان والعيون كذلك.

إن من دلائل الاهتمام بالآخرين ما يظهر من خلال معرفة القائد لأسماء جميع العاملين معه، والاستجابة لهم بشكل مشجع ومحفز، والابتسامة لهم والاعتراف بأدائهم من خلال إيماءات الرأس أو اللمس (الاعتناء والموافقة من خلال اللمس) وبشكل أكثر يكون القائد قريباً دائماً من العاملين. السيد توم بيتر مشهور بأنه "يدير الآخرين من خلال التجول بينهم باستمرار" فهذه الطريقة تستحق أن نتذكرها ونهتم بها. فمن خلال لقاءاتك كقائد واجتماعاتك بالموظفين العاملين معك، فأنت بهذه الطريقة توضح لهم أنك تهتم بهم، وأنه يمكن الوصول إليك بكل سهولة ويسر، فى الوقت الذى تتيح لك هذه الطريقة الحصول على معلومات قيمة عنهم.

التدريب على الاهتمام بالآخرين:

يمكن أن تكون صفة الاهتمام بالآخرين هى أصعب صفة فى نموذج (٣×٣) للتدريب عليها، وذلك نظراً لأن هذه الصفة ليست صفة موضوعية ملموسة، فهى صفة شخصية ولها حساسية خاصة. فالتدريب على هذه السمة يجب أن يقوم به أشخاص موثوق بهم، كما أنه يجب على القائد أن يكون صريحاً فى أعمال التدريب ونشاطاته، وأن يكون ملتزماً ومهتماً بشكل كامل بسمة الاهتمام والاعتناء وأن يوحى بأهمية ذلك. وبهذه الطريقة تصبح إجراءات تدريب النموذج (٣×٣) الأكثر فعالية. وفيما يلى عينة يمكن لما يمكن كتابته وتوضيحه فى مجال التدريب على العناية والاهتمام وفقاً لنموذج (٣×٣) الذى يوضح ردود أفعال تجاه أعمال معينة.

نقاط القوة:

* أرسل القائد تهانى بخط يده تعبر عن شعوره لمناسبات أعياد ميلاد أو أحداث معينة خاصة بالعاملين.

* كان القائد صريحاً للغاية أثناء اللقاءات والاجتماعات المفتوحة مع الموظفين.

* ابتسامة القائد الطبيعية تصله بالعاملين وتقربه إليهم أثناء اللقاءات والاتصالات العرضية.

نقاط الضعف (المجالات التى تحتاج إلى تطوير):

* يتدخل القائد أحياناً فى أعمال الآخرين.

* يقاطع فى الغالب الاجتماعات من أجل الرد على المكالمات الهاتفية أو.

* يصغى القائد بشكل جيد للآخرين (من خلال نظرات العيون وإيماءات الرأس) ولكن فى الغالب يقاطع أحاديث الناس ويكمل لهم ما يودون قوله قبل أن ينتهوا من أحاديثهم.

الفوائد والمزايا تكمن دائماً فى التدريب:

إن الرياضيين المحترفين يقضون طوال أيام السنة فى ممارسة النشاطات التدريبية. فهم يرغبون فى الحصول على التحسن المستمر فى أدائهم. فهل علينا نحن القادة أن نبذل كل ما فى وسعنا من أجل أن ننتهج ونلتزم بالتدريب المستمر كأداة لتطوير أدائنا، إن تدريب القادة يجب أن يكون مشابهاً تماماً لتدريب الرياضيين. وإن استعمال نموذج (٣×٣) يتيح نظاماً بسيطاً وميسراً لردود الفعل العملية التى يمكن استخدامها فى حالات متكررة لصفات القائد التى تختار وترغب فى التركيز عليها وقياسها ثم تحسينها.

سيرة المؤلف:

بيرت ديكر:

هو أستاذ متخصص بارز فى مجال الاتصالات فقد ظهر فى محطة (إن بى سى) فى برنامج توداى شو باعتباره خبيراً فى حقل الاتصالات ويعلق فى الغالب على مناقشات ولقاءات رؤساء الدولة أثناء الانتخابات الرئاسية. وهو مؤلف كتاب (يجب أن يصدقك الناس حتى يصغوا إليك، وهو كتاب حقق أفضل رقم مبيعات. كما أن له برنامجاً يذا ع من خلال أشرطة فيديو وأشرطة تسجيل مثل التأثير الفعال للاتصالات، هو خلق حضوراً ووجوداً فعالاً لنايت غيل كونانت. أشيد بالسيد بيرت وأثنى على عمله فى وول ستريت جورنال وبرنامج تونتى تونتى فى محطة إيه بى سى، كذلك فى بيزنس ويك ونيويورك تايمز ومجلة النجاح - أصدر كتاباً بعنوان (تحدث بجرأة ووضوح عام ٢٠٠٠م). بيرت هو مؤسس ورئيس منظمة ديكر للاتصالات، وهى منظمة متخصصة فى تدريب الرؤساء

والقادة والمديرين على التحدث. فشركته تملك الآن معظم أسهم منظمة (بروفانت) وهى شركة متخصصة فى التدريب الدولى وشركة تطويرية، يعمل بها أكثر من ألفى موظف كما درب بيرت شخصياً رؤساء تنفيذيين مثل تشارليس شواب والعديد من اللاعبين الرياضين المشهورين والنجوم مثل البطل الأولمبى للتزلج على الجليد بونى بلير.

يقضى بيرت معظم وقته الآن فى تأليف الكتب وإلقاء محاضرات فى اللقاءات العامة فى موضوع تأثير الاتصال فى مجال الأعمال. تخرج بيرت من جامعة بيل فى علم النفس، وعمل عضواً فى مجلس ينويتد واى، وعمل كذلك عضواً فى مجلس الجمعية الوطنية للمتحدثين ويعمل حالياً عضواً فى مجلس إدارة (بروفانت) و (سى بى إم سى) وكذلك يعمل عضواً فى المجلس الاستشارى لكلية وبيست مونت.

الفصل السادس والعشرون
أدوات التفاعل الشخصى للقادة

جودث إم باردويك:*

إن إعطاء تغذية مرتدة إيجابية أو سلبية للموظفين من قبل القائد تعتبر مسئولية إدارية بالغة الأهمية، نظراً لأن هذا العمل هو بمنزلة الموجه والمرشد الذى يقود ويحدد مسار المنظمة وفرق العمل والعاملين إلى النجاح. إلا أنه مع هذه الأهمية القصوى لردود الأفعال، فإن معظم المديرين إذا قدموا ردود أفعال أصلاً، فإنهم يقدمونها بشكل ردىء.

المجالات المناسبة لردود أفعال العمل الاستشارى:

إن أفضل تغذية مرتدة هى الردود الصريحة والمباشرة والواضحة والأمينة والمحددة بدقة، والتى لها علاقة جذرية بالسلوك وبمحتوى العمل. وبالمقابل فإن ردود الأفعال الرديئة والضعيفة تكون غامضة وغير محددة أو ذات ميول عدوانية بحيث تتضمن هذه الردود نوعاً من النقد الشخصى غير الموضوعى للطرف الآخر (المقيم) بدلاً من التركيز على أدائه لعمله. إن ردود الأفعال الأمينة والدقيقة تتيح الفرصة وتفتح المجال لإحداث تطوير إيجابى فى الأداء وبالمقابل نجد أن ردود الأفعال العدوانية تسبب الامتعاض الذى يحول دون توفير المناخ الإدارى الذى يساعد على بث روح الحوار البناء المتقدم الذى يساهم فى تطوير الأداء. إن ردود أفعال المدير يجب أن تبلغ أو تعلم للموظف. فالتقييمات الهامة يجب أن تنظم وفق طرق بناءة بحيث يقدم معلومات للشخص الذى يعد عنه ردود الأفعال التى تساعده فى إحداث التغيير المطلوب فى مجالات عمله.

إن التدريب يطلع الموظفين بشكل محدد على المجالات التى يؤدونها فى أعمالهم بشكل جيد، وكذلك المجالات التى يؤدونها بشكل ردىء أو ضعيف، فالمدير عندما يطلع الموظف

---

* ملاحظة: يوضح هذا الفصل بعض الطرق والوسائل المستخدمة فى الاستشارات الحياتية التى قد يكون توظيفها فى المجال التدريبى مفيداً. فالمديرون غير المؤهلين فى مجال علم النفس يجب عليهم ألا يحاولوا تطبيق هذه الأدوات والوسائل خارج جدول الأعمال الخاص بالتدريب.

على مشكلة معينة فى أدائه وعلى الأدوات الضرورية لتحسين هذا الأداء ففى هذه الحالة فإن كلاً منهما (المدير والموظف) يضعان صياغة محددة لما يتوقعونه من أداء فى المستقبل.
أما الاستشارات من ناحية أخرى، فهى عمل مختلف عن التدريب فهى تنظم لقاء لعدد من الأفراد يشتركون فى قضايا واهتمامات معينة ذات أهمية بالغة لهم ويشعرون تجاهها بشعور قوى. وهذه القضايا يمكن أن تكون خارج نطاق وحدود بيئة العمل، وتكون أحياناً قضايا ضخمة يصعب تحديدها والتعرف عليها بدقة.

إن مزايا العمل الاستشارى تتضمن:

١- أن العميل (الشخص الذى تقدم له الاستشارة) يعرض المشكلة أو القضية على الاستشارى - وهذا بخلاف ما يحدث للموظف أثناء التدريب فى مجال العمل، حيث قد لا يشعر الموظف أن هناك مشكلة، أو لا يتفق كل من المدير والموظف على قضايا ومشاكل العمل المطروحة.

٢- أن الاستشارى المؤهل ذا الكفاءة العالية يؤدى عمله وفق مهارات اتصالية وتشخيصية عالية - فى حين أنه فى مجالات العمل يمكن أن يتضمن طرح بعض القضايا شيئاً من الحساسية لأن أحد الأطراف أو كليهما يكون غير مرتاح لبعض القضايا أو ليس لديهم الرغبة فى الاستماع لبعضهم الآخر عند طرح مثل هذه المواضيع والقضايا.

إنه أمر طبيعى أن يشعر الموظفون والقادة بمزيد من الراحة التامة وعدم الكراهية والتهديد أو الإكراه عندما يناقشون قضايا العمل أكثر من مناقشتهم لقضايا شخصية، إلا أن عمق العواطف الشخصية تؤثر أيضاً بشكل مستمر فى أداء وإنجاز العمل. وإذا سلمنا بذلك كحقيقة، فإن العواطف والقضايا الشخصية للموظف يجب أن تطرح للنقاش ويقدم لها الحلول من قبل الإدارة. فيمكن للمديرين أن يكتشفوا أن إحدى الحالات والمواقف التالية يعانى منها بعض الموظفين:

* التأثير العاطفى فى الموظف/الموظفة عندما يحدث له/لها حالة طلاق وانعكاسات هذا الحدث على العمل.

* تأثير الإسراف فى استخدام المشروبات الكحولية أو الإفراط فى استعمال المخدرات، تأثير ذلك فى العمل.

* عندما يكون *لدى* الموظف طفل يعانى من مشاكل معينة (معاق مثلاً) وتأثير ذلك فى أداء هذا الموظف.

* تأثير مشكلات منتصف العمر فى الموظف.

* تأثير توقعات الموظف غير الواقعية فى عمله.

* الخوف من التقاعد وتأثير ذلك فى العمل.

* ضعف مهارات التفاعل والاتصال الشخصى مع الآخرين وتأثير ذلك فى الموظف.

* القلق على الاستقرار الوظيفى وتأثير ذلك فى الموظف.

إن أياً من الحالات السابقة يمكن أن يكون له تأثير مزدوج، سلبياً أو إيجابياً، فى حياة الموظف الخاصة وجوانب حياته العملية.

الاستشارات الفاعلة:

إن العمل الاستشارى يكون فاعلاً إذا أحدث تغييراً جوهرياً فى رؤى الأفراد فى مواقفهم ونظرتهم للأمور وللعمل، ومكنهم من حل مشاكلهم وتطوير حياتهم بأنفسهم. والعمل الاستشارى المرتبط بالموظف يتطلب من المدير الذى يقوم به أن يكون متمتعاً بشخصية متفتحة وواضحة ولديه مهارات اتصال عالية، وأن يكون متفهماً أن القضية المطروحة للنقاش قد لا تشكل المعلومة المطلوبة والمقيدة فحسب لحل المشكلة الأساسية.

إن مشاعر الناس وأفكارهم تبدو فى الغالب متناقضة وغير متسقة مع بعضها الآخر عندما تطرح قضايا هامة وحساسة بالنسبة لهم، ولذلك فعلى الاستشاريين (المديرين) أن يصغوا بشكل جيد وأن يركزوا على ما يقوله الأفراد حتى يتمكنوا من طرح أسئلة تساعدهم فى تكوين آراء واضحة عن الطرف الذى تجرى عليه أو من أجله الاستشارة. إن هدف المدير - الاستشارى - هو مساعدة الموظف فى إيجاد بدائل وخيارات تجعله يتخذ بنفسه قراراً رشيداً.

فلكى تكون استشارياً مؤثراً، يجب عليك أن تفهم نفسك، وتفهم قيمك الخاصة وأن تتعرف على العوائق التى تحول دون تحقيقك للتطور الذى تسعى إليه. فالمستشار الفعال

يجب ألا تكون تكون ردود أفعاله عاطفية انفعالية أو دفاعية، ولا يخشى أو يتخوف من سماع مشاعر وعواطف وانفعالات الآخرين. إن العواطف والانفعالات التى يعبر عنها الأفراد هى بالنسبة للاستشارى فى المعلومات والآراء التى تجعله ينظر إلى الحالة التى أمامه من منظار آخر. فعندما تكون استشارياً يجب عليك ألا تكون طرفاً فى موقف انفصالى. بالطبع يمكن أن تشعر بالرحمة والعطف والحزن والمضايقة ويمكن أن تغضب، ولكن الأمر الضرورى الذى لا يمكن التنازل عنه هو ألا تكون معرضاً أو متأثراً بالمشكلة أو القضية المطروحة أو أن تكون مسئولاً عنها. فهدفك بصفتك استشارياً هو أن تقيم الموقف الذى تتناوله بموضوعية. فلا تندمج بالمشكلة المطروحة حتى لا تكون استجابتك لها عاطفية، ولكن كن معبراً عن نفسك بشكل كافٍ ومعقول لتحس بالمشكلة.

العاطفة والانفعال وسوء الفهم أثناء الاتصال:

إن أصعب أنواع الاتصالات مع الآخرين هى تلك التى تتسم بقدر كبير من الانفعال والغضب والحماس؛ لأن هذه الصفات تزيد من فرصة تشويه وتحريف الرسائل المراد توصيلها أو حجب مضمونها. فعندما يكون هناك قدر كبير من الانفعال والحماس أثناء الاتصال إما بسبب طبيعة العلاقة بين الأطراف الذين يتبادلون الحوار أو بسبب محتوى رسالته، فإن هناك فرصة كبيرة بأن الرسالة سوف تشوه من أحد أطراف هذه العلاقة أو من كليهما. إن الناس يرغبون فى التركيز على النقاط الإيجابية وتذكرها، ويتناسون أو يبالغون فى ذكر النقاط السلبية.

يحدث فى الغالب سوء فهم وعدم وضوح للرؤية بين الناس أثناء الاتصال بسبب أنهم يحاولون تجنب المواقف الانفعالية والغاضبة غير المريحة، فالناس لا يميلون إلى الإفصاح عما لديهم من معلومات تجاه مشاعر إنسان آخر، وقد يكونون كذلك محرجين فى إبداء ما يرونه وما يشعرون به تجاه هذا الشخص أو ذاك. ونتيجة لهذه المفارقة فى هذه التوجهات والنزاعات تكون الحاجة إلى الاتصال بشخص آخر كبيرة، وتزداد احتمالية عدم إجراء اتصال فعال معه.

إن العمل الاستشارى فى هذا المجال يتطلب وعى وحساسية ومهارات أكثر مما يتطلبه التدريب؛ لأن الاستشارى يطرح قضايا ومواضيع هامة ومعروفة ضمنياً أنها شخصية للغاية ومرتبطة بشكل جذرى بالعاطفة والانفعال. فمن المهم أن تكون الاتصالات دقيقة وتزداد كلما زادت أهمية موضوع الاتصال، لذلك فإن على المديرين أن يتعلموا المهارات

الثمانية التالية المرتبطة بالمكونات الأساسية للعمل الاستشارى واستخدامها فى مواقف وظروف الحياة الفعلية.

ثمانى مهارات للعمل الاستشارى:

أولاً - كون صلة أو علاقة تتسم بالمودة والألفة والمحبة، وكن هادئاً أثناء الاتصال بالطرف الآخر:

إن تكوين علاقة مع الطرف الآخر تتسم بالمحبة والمودة والتآخى تؤدى إلى توفير جو ودى للحوار الذى سيحدث بين الأطراف المتحاورة - أى توفير بيئة عمل يشعر الطرف الآخر فيها بالراحة التامة حتى يتمكن من الإصغاء إليك والتحدث معك. فابداء العمل الاستشارى من خلال تخصيص وقت معين لتتأكد من خلاله أن كلاً منكما مطمئن ومرتاح وغير مرتبك أو متكلف.

وسوف تشعر براحة أكثر إذا كنت مسترخياً ومرتاح البال. وسوف تجد أنك بحاجة إلى التحكم فى نفسك أو فى وسائل الاسترخاء حتى تتمكن من استخدامها من أجل أن تستمر فى المحافظة على هدوئك عندما تواجه موظفاً منفعلاً أو غاضباً فيمكنك أن تبدأ عملك الاستشارى من خلال بناء علاقة تتسم بالمودة والألفة والمحبة من خلال حسن استخدام مفردات الاتصال اللفظى المعتادة التى تجعل الناس من خلاله يشعرون أننا نرحب بهم. ويمكنك كذلك إيجاد واستخدام اتصال غير لفظى بينكما، مثل الابتسامة والنظر إلى الشخص والانفتاح والوضوح معه، وإشعاره بأنك تميل إلى أفكاره أو تستند أو تميل إلى جسمه بحركة خفيفة ولطيفة توحى بقوة الصلة بينكما. فأثبت رغبتك فى الاستماع والاهتمام بموضوع الطرف الآخر من خلال الجلوس وجهاً لوجه أمامه وانظر إليه مباشرة أثناء الحديث.

إن هدف إقامة علاقة تتسم بالمودة والمحبة والألفة مع الطرف الآخر هو لتكوين عوامل الثقة التى بدورها ستقود إلى اتصال فعلى بينكما. فالمحبة والمودة والألفة تأتى نتيجة لما تمتعت به من صفات من حيث استعدادك للإصغاء والاستجابة. فيمكن أن تكون قد طلبت الاجتماع مع الطرف الآخر؛ لأنك فى حالة غضب أو غير راضٍ أو مسرور تجاه سلوك معين، ولكن عليك أن تحول دون جعل الطرف الآخر يشعر بذلك حتى لا يتخذ موقفاً دفاعياً عن نفسه.

فلا تصدر أحكاماً مسبقة غير موضوعية على الآخرين. فالهدف من مثل هذه اللقاءات والاجتماعات هو أن يتعلم ويستفيد كل منكما من الآخر. فمن خلال الألفة والمحبة، ستزداد العلاقة بينكما رسوخاً. فلن يكون هناك استعداد ورغبة فى الحديث الجاد والواضح بينكما، ما لم تكونا قد هيئتما جواً لهذا الحديث يتسم بالمحبة والمودة.

ثانياً - استمع إلى الطرف الآخر، واطرح عليه أسئلة تتطلب إجابات:

إن من أبرز صفات الاستشارى هى أن يتمتع بالقدرة على حسن الإصغاء والإنصات للطرف الآخر بحيث يصغى أكثر مما يتحدث. والقدرة على الإصغاء الفعال تتطلب طاقة وتركيزاً من المستمع حتى يصغى ويستوعب بدقة ما يقوله المتحدث، وسبب ذلك يعود إلى أن المستمع مطلوب منه أن يفكر فيما يقوله المتحدث بشكل نشط وعملى. ففى البداية عليك كمستشار أن تركز بشكل كامل على ما يقوله الشخص الآخر. وليس من واجبك أن توافق على ما يقوله المتحدث أو المتحدثة، ولكن من الواجب عليك التركيز على ما يقوله هذا المتحدث وما يفعله دون أن تحدد أو تفكر بما تريد أن تقوله من ردود بعد أن يفرغ المتحدث من حديثه. (فليس من المناسب خلال الاستشارة أن تخبر الطرف الآخر بما تعتقده).

فأثناء الاستشارة، يمكنك أن تطرح آراءك وأفكارك وتعرض معلومات، ولكن دون أن تعطى نصيحة أو مشورة معينة، ولا تعطى أيضاً أوامر وتعليمات للطرف الآخر، وبدلاً من القيام بذلك، اطرح عليه أسئلة واكتشف ما هى الأفكار والآراء التى تدور فى مخيلة الطرف الآخر، وبماذا يفكر هذا الطرف، فمن خلال هذه الطريقة (طرح الأسئلة) يمكن أن يتوصل الطرف الآخر إلى إجابات وحلول لم تخطر بباله من قبل، وبذلك تصبح القضية المطروحة بالنسبة لك وللطرف الآخر أكثر وضوحاً. إن ميزة أسلوب طرح الأسئلة على الطرف الآخر تكمن فى كونها تحول دون تحملك لأية مسئولية بصفتك مستشاراً حيث إنك لم تقدم الحل أو الإجابات (الصحيحة) للقرارات الهامة التى سيتخذها الطرف الآخر.

الميزة الأخرى للإصغاء المتيقظ والفاعل للطرف الآخر من قبل الاستشارى تكمن فى كونها تؤهل الاستشارى فى تحويل الصراع والصدام أو المناوشة الانفصالية فى الحوار إلى مهمة عمل واضحة ومدركة، إن الإجابة عن الأسئلة خصوصاً تلك الأسئلة التى لإجاباتها صلة بالحقائق "ماذا قيل"؟ و"ماذا حدث بعد ذلك"؟ تبطل وتقلل من حدة حجم

وكثافة الانفعال الموجود. فالأسئلة يمكن أن تحول التركيز من "ماذا تشعر"؟ إلى "ماذا تفعل"؟.

يوجد ثلاثة مستويات هامة من الأسئلة مرتبطة بالإصغاء الفعال واليقظ. وهذه الأسئلة تتباين فى مقدار ما تتطلبه من تفسيرات.

المستوى الأول:

أعد وكرر ما قاله الطرف الآخر/المتحدث ولكن من خلال استخدامك لمفردات وكلمات مختلفة. لخص وأعد صياغة ما قاله الطرف الآخر. فعلى سبيل المثال، للإجابة عن جملة مثل "أنا لا يمكن أن أقبل الترقية أو العلاوة الوظيفية. فهذا الأمر صعب للغاية بالنسبة لى فى الوقت الحاضر." يمكن أن تقول "إن الوقت الحاضر غير ملائم لك، هل هذا ما قصدته في حديثك"؟ فأنت من خلال هذا السؤال لم تقدم ولم تضف أى جديد إلى المحادثة، ولكن أسلوب وطبيعة استجابتك حثت وشجعت الطرف الآخر على التحدث وعلى التفكير.

المستوى الثانى:

يوصى هذا المستوى بأن يتحدث الاستشارى بما يعتقده وما يفهمه من مضمون حديث الطرف الذى أورده. ويمكن توضيح هذا الموقف بالسؤال التالى "هل انتقالك من مكان عملك الحالى إلى مكان آخر سوف يغضب أسرتك"؟ نلاحظ أن الطرف الآخر لم يشر فى حديثه إلى أنه لا يرغب فى الانتقال بسبب مواقف أسرته غير المؤيدة لهذا الانتقال، ولكن من الشائع أن يحدث مقاومة داخل بعض الأسر عندما يرغب أحد أفرادها المسؤول عن رعايتها فى الانتقال من عمله إلى مكان آخر لأى سبب حتى لو كان بسبب ترقية أو علاوة وظيفة. فهذا النوع من الأسئلة (المستوى الثانى) يعطى دلالة على أنك تفاعلت مع الحوار بدقة من خلال الاستعانة بملاحظاتك الشخصية واستنتاجاتك أكثر من اعتمادك على ما قاله المتحدث لك بوضوح وجلاء، ولكن أسئلتك المرتبطة والمشتقة ضمناً من ملاحظتك وتركيزك على حديث الطرف الآخر يجب ألا تتضمن نبرة التحدث. فاستخدام السؤال يدل على اهتمامك وحرصك ورغبتك فى الاستماع.

المستوى الثالث:

المستوى الثالث من الأسئلة يفسر ما يتضمنه حديث الطرف الآخر ولكن بشكل أكثر تفصيلاً، فأنت فى هذه الحالة تبين وتبرز الشعور الذى قد يكون مدفوناً فى أعماق وجدان المتحدث وليس لديه الوعى به. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تطرح السؤال التالى على

الموظف الذى لا يرغب فى الحصول على الترقية الوظيفية "هل أنت متردد فى قبول الترقية والانتقال إلى مكان العمل الجديد؛ لأنك لا تود أن تجعل رغباتك فوق رغباتك أسرتك"؟ فهذه الطريقة يمكن أن تكون أفضل طريقة للتجاوب معه؛ لأنك طلبت من المتحدث أن يناقش القضايا والعوامل الهامة المرتبطة بتردده فى الانتقال. إن أساليب واستجابات المستوى الثالث يجب أن تستخدم فقط عندما نعتقد أن القضية التى تحظى بشىء من الأهمية والأولوية يجب طرحها بعمق حتى تتضح جميع ملامحها وتبرز إلى السطح، وأنك متأكد من أن النتيجة المطلوبة لن تحقق تطوراً ملموساً وجوهرياً لو لم يستخدم هذا الأسلوب، يجب أن تستخدم أسلوب المستوى الثالث من الأسئلة إذا كنت مستشاراً ماهراً فقط، لديك علاقة مع الطرف الآخر تتسم بالثقة والاحترام؛ لأن أسئلة هذا المستوى تقتحم خصوصية المتحدث، ويمكن أن تقود إلى إثارة قضايا لا يعيها الطرف الآخر أو لا يريد الإفصاح عنها.

إن أسئلة المستوى الثالث تعتمد فى الغالب على شعورك وفطنتك أثناء إصغائك للمتحدث. فمن الطبيعى أن تبرز وتثار العواطف والانفعالات فى هذه المرحلة. فمن خلال طرح هذا النوع من الأسئلة، فهذا يعنى أنك تثق بحدسك وبقدرتك الشخصية وأن لديك الاستعداد لتتلقى إجابات انفعالية قد تكون غاضبة ورغم أن أسلوب المستوى الثالث من الأسئلة هو الأخطر من بين هذه الأساليب إلا أنه أكثر فاعلية وإنتاجية.

ثالثاً - استمع من خلال عيونك ونظراتك وآذانك وعواطفك:

تأكد وكن واعياً ويقظاً لما يقال وما لا يقال أثناء الحديث مع الطرف الآخر:

إن معظمنا تلقى قدراً مكثفاً من التدريب على كيف نفكر، ولكننا نحدد الأشياء ونصل إلى النتائج من خلال الحدس الشخصى أو ما يسمى بالحاسة السادسة. إن ثقافتنا تفضل المعلومات المحسوسة والمدركة على المعلومات التى يمكن الإحساس بها وهى التى يمكن أن يشعر بها المرء دون الإفصاح عنها من قبل الطرف الآخر. إن عدم الاهتمام بالمشاعر يعنى أنك تهمل وتخسر معلومات ذات أهمية قصوى لما يشعر به الآخرون، وعن الأسباب التى تدفعهم لاتخاذ قرارات وتبنى خيارات معينة.

إن الحدس وهو قدرة الشىء على أن يولد لديك شعوراً معيناً - يعتبر ذا أهمية خاصة فى جعلك تدرك من خلال الوعى والفراسة ما يقال خلال المحادثات دون حاجتك إلى سماع

كلمات من الطرف الآخر. فحدسك هو القوة الأقدر على تلقى الرسائل والمضامين والأفكار التى ترد خلال المحادثات مع الطرف الآخر وذلك من خلال نبرات الإلقاء ونمط الحديث ونغمات وترانيم الصوت وتعبيرات الوجه وطريقة الجلوس وحركة الجسم. فالحدس يساعدك فى سماع وإدراك الأفكار التى لم تُقَلْ من خلال الكلمات أو الجمل – وهى الأشياء التى تم تجنبها أو التملص منها أو المراوغة عنها أو أنها سقطت سهواً أثناء الحوار ولكن إحساسك وشعورك وحدسك القوى كان حاضراً ومتيقظاً لها، فتمكن من رصدها، إن الأفكار التى تنسى وتسقط سهواً خلال الحديث تكون فى الغالب بنفس درجة أهمية الأفكار التى طرحت والآراء التى قبلت.

ولذلك لا بد أن تكون واعياً ومدركاً للحقيقة التى تقول إنه رغم أن المديرين ليسوا علماء نفس أو علماء اجتماع متخصصين وذوى كفاءة عالية، إلا أن بإمكانهم أن يطرحوا أسئلة ليستوضحوا العديد من القضايا والنقاط الغامضة فى حديث الطرف الآخر، ولكن بشرط ألا يتجاوزوا الحدود غير المناسبة وغير المسموح بها فيشعر الطرف الآخر بعدم الراحة والضيق. فبإمكانك أن تسأل فقط عن جوانب قضية معينة من أجل أن تفتح حواراً عنها أو لأن مضمون هذه القضية يساعدك على تقديم اقتراح استشارى مهنى للموضوع المطروح.

اقرأ واستنتج المضامين والدلالات غير اللفظية:

رغم أنه أصبح أمراً شائعاً ومعتاداً بشكل تقليدى أن تتزاحم وتقرأ تعبيرات وجه المتحدث ولغة الجسد الخاصة به بشكل مفصل للغاية، إلا أنه من غير الضرورى وقد يكون من غير المفيد أن تقوم بذلك. يكفى أن تكون متعاطفاً مع محتوى الرسالة العامة التى طرحت فى الحوار بشكل غير لفظى وفيما يلى أمثلة على ذلك:

* هل وضع الجسم أثناء الحوار آخذ شكلاً مغايراً بحيث يكون ظهر الطرف الآخر منثنياً أو منحنياً إلى الأمام ورأسه متدلياً والأيدى والذراعان موضوعتين على الجسم؟ هل هذا الموقف يوحى بأن هذا الشخص/عديم أو خالى الفؤاد؟ أو أنه إنسان محبط ويعانى الكآبة والبؤس.

* هل الطرف الآخر يبدو ضعيفاً وهزيلاً أو غير مبالٍ؟ هل صوته خافت/ويعطى إحساساً وانطباعاً بأن طاقته وحماسه متدنيان للغاية. هل هذه مؤشرات ودلالات توحى

بأن الطرف الآخر يعانى من الضغوط والكآبة؟ أو أنه فاقد للقوة ولعدم التأكد من الأمور، أو أنه يشعر بأن الحديث فى الموضوع المطروح عبث لا طائل منه؟

* هل مستوى وطاقة الطرف الآخر عالية، هل قامة ورأس الطرف الآخر بارز إلى الأمام، وعيونه موجهة إليك مباشرة؟ هل كثافة ومقدار هذا التركيز له أهمية ومعنى لك؟ أو أنه يضايقك؟

* هل نظرات الطرف الآخر مشتتة وتركز على أشياء أخرى عديدة دون أن توجه النظر إليك ؟ هل هذا الشخص محرج؟ أو خائف؟

* هل الطرف الآخر يقاطع حديثك بعبارات وهمهمات مثل "آآه، غير، أو امم" هل الشخص فى مثل هذه الحالات غير متأكد مما يود ويرغب قوله أو أنه غير مرتاح لما يود قوله؟

* هل صوت الطرف الآخر مرتفع بشكل غير مقبول أو معقول؟ هل هذا يعنى لك أن هذا الشخص متردد أو أنه مصر على ما يقوله؟

* هل صوت الطرف الآخر منخفض للغاية متروٍ ومتأنٍ؟

* هل تشعر أن جو المحادثات يتسم بالرسمية بشكل غير معتاد؟ هل الشخص غير مرتاح فى مثل هذه الأجواء؟

* هل هناك عفوية وتلقائية وصدق وأمانة أثناء الحديث أو أن هناك حذراً وسيطرة ومراوغة وتهرباً من طرح الأفكار؟

* هل تغيَّر مزاج الطرف الآخر بشكل مفاجىء أثناء الحديث؟ عن ماذا كنت تتحدث قبل أن تتغير نبرات صوت الطرف الآخر ويتقلب مزاجه؟

* هل هناك تنافر وتعارض بين ما يقال من أفكار وما يطرح من كلمات وبين حركة الجسم أو رسالة الجسد؟

إن إحساسك وشعورك تجاه الكلمات والأفكار التى تطرح أثناء الحوار دليل على أنك تتمتع بحدس وفراسة مميزة. فهذا يعنى أنك تولى اهتماماً بالغاً لما يقال وما لا يقال أثناء الحوار. فأنت تركز الاهتمام على ما تشعر به وما تفكر به. ونظراً لأن هدفك هو تعلم الأشياء عن الآخرين، فلذلك عليك أن تتدرب وتتمرن على معرفة هذه المؤشرات والمضامين

الحية. حاول أن تستجيب لعلاقات التوتر التى تظهر على الطرف الآخر من خلال طرح أسئلة عليه تحثه على تقديم إجابات، خصوصاً الأسئلة التى قدمت فى المستوى الثانى. كن على وعى أن لغة الجسد يمكن أن تكون مؤشراً على أن أمراً عاطفياً أو انفعالياً هاماً فى طريقه للحدوث. اسأل عن هذا الشىء ولكن لا تبالغ فى تفسيره، ولا تفهمه بشكل حرفى.

رابعاً - كن واعياً ومهتماً بما يحدث أثناء الحديث:

إنه من المغرى دائماً أن يستغرق المرء فى ذكريات الماضى ويتذكر أحداثه. فأحداث الماضى مفيدة للاستشارى، فمن خلال فهمنا لمجريات أحداث الماضى نستطيع أن نفهم ونستوعب خيارات وأفكار وآراء الأطراف الذين نتعامل معهم. ففى الغالب يشعر الإنسان نفسياً أن الماضى هو ملاذ آمن له، ولكن يجب أن تدرك أن الماضى قد حدث وانتهى الآن.

إن الماضى لا يمكن تغييره، ولذلك يجب ألا يكون محل تركيز المحادثة مع الطرف الآخر، يضاف إلى ذلك، أن هناك سلوكيات وأعمال غير مريحة حدثت فى الماضى جعلتك تحكم على الآخرين وعلى الأشياء وتلومهم على عمل معين، ولذلك ورغم أنك سوف تتحدث عن الماضى بطريقة أو بأخرى، حاول أن يكون الحديث قصيراً وليس ذا أهمية بالنسبة للموضوع المطروح. ركز على ما يقوم به الشخص الآن وما يرغب فى تحقيقه من أهداف فى المستقبل.

إن أسلوب التعميم على الأشياء أثناء الحوار هو أحد الأساليب المراوغة التى تستخدم للتهرب من قول حقيقة ما أو إيضاح مسألة معينة، فالتعميمات مستقاة من المبالغات العاطفية، ولذلك حاول أن تجعل حديثك مع الطرف الآخر محدداً ودقيقاً ويتناول القضايا الحالية، خصوصاً ما يجرى من أحداث خلال حوارك مع الطرف الآخر؛ لأن ما يحدث أثناء الحوار هو الشىء الفعلى الحيوى الآن.

يتحدث الناس فى العادة عن خبراتهم وأعمالهم ومشاعرهم. والحديث عن الخبرات والتجارب السابقة هى أسهل هذه المجالات الثلاثة (الخبرات، الأعمال والمشاعر) لتناولها مع الطرف الآخر؛ لأنها أمور قد حدثت فى الماضى وانتهت. فوصف الخبرة السابقة يولد شعوراً جميلاً ويثير المشاعر وله سحر وفتنة جذابة لدى الطرف الآخر، وهو حديث مُسَلٍّ

وشيق، وهو نوع من المغامرات التى لا تتطلب بذل أى مجهود أو تعريض أنفسنا لمخاطر. ولكن هدف الاستشارات هو التعرف ومناقشة الحافز الذى يقف خلف أعمالنا ومن ثم نستعد لإحداث التغييرات المطلوبة، وإن إفصاحات وإيضاحات الآخرين يجب أن تقود وتؤدى إلى الوعى الذاتى لهم. ولذلك استخدم أساليب الأسئلة الخاصة بالمستوى الأول والمستوى الثانى لتساعد الطرف الآخر ليصف لك بدقة شعوره وآراءه وسلوكه تجاه مواقف وحالات معينة، ويساعد الطرف الآخر فى التركيز على الماضى القريب فى المحادثات الحالية.

سوف تدرك أن الطرف الآخر يشعر بالراحة فى الحديث معك من خلال إيماءات الاتصال غير اللفضية التى يقوم بها والتى يمكن أن تتعرف عليها أنت بفطنتك وفراستك وتشعر بالميول والموافقة معها. وفى هذه الحالة فقط أنت مؤهل ومهنى؛ لأن تطرح السؤال التالى على الطرف الآخر "ماذا ستفعل الآن"؟

خامساً - لا تقدم حلاً للمشكلة المطروحة، وإنما ركز على طرح وتقديم الخيارات والبدائل لها:

إن أحد أهداف العمل الاستشارى هو تمكين وتزويد الطرف الآخر (طالب الاستشارة) بالقوة وبالوسائل التى تمكنه من معالجة مشاكله ومواقفه بنفسه. فالهدف هو جعل الأفراد يتصرفون بنشاط وفعالية فى حياتهم الخاصة. فعندما تخبر الناس ماذا يجب عليهم أن يفعلوه، فأنت تضعف قدراتهم وقوتهم وإمكانياتهم، وعندما تساعد الناس فى وضع خياراتهم وقراراتهم وبدائلهم بأنفسهم فأنت تمنحهم الثقة وتودع فيهم القوة والاقتدار والإمكانية. فالقوة الذاتية تساعد الآخرين فى تقديم المبادرات وابتكار الحلول من تلقاء أنفسهم وتقييم هذه المبادرات واتخاذ القرارات بشأنها، من ثم يصنعون مستقبلهم بأنفسهم.

فالخدمة الأساسية التى يمكن أن تقدمها للطرف الآخر هى أن تساعده فى أن يتخذ القرارات بنفسه. بإيجاز حاول ألا تقدم نصائح أثناء الحديث مع الطرف الآخر حتى لو طلب هو منك ذلك بشكل مباشر. وبدلاً من ذلك قدم له واطرح عليه أفكاراً واقتراحات وبدائل وخيارات. فالأفراد الذين يعانون من مشكلة حالية يكونون فى العادة قادرين فقط على تحديد طرق قليلة ومحدودة لما يجب عمله فهم ببساطة قريبون جداً من المشكلة المطروحة الأمر الذى يحول دون رؤيتهم لها بشكل شامل. إنه من المناسب والبناء أن

توضح وتشير إلى الخيارات والبدائل المتاحة والعملية والمعقولة والنتائج المحتملة لجميع المواقف والحالات المختلفة التى يمكن أن تطرحها. فبإمكانك أن تقدم آراءك حول خيارات مختلفة. ولكن يجب ألا يتجاوز عملك هذا الحد.

سادساً - كن متقبلاً لانفعالات الطرف الآخر:

كن متقبلاً لانفعالات الطرف الآخر. كثير من الناس لا يشعرون بالراحة تجاه الأجوبة الانفعالية التى تحدث بينهم وبين الآخرين. فى مجال العمل، نحن قد لا نرغب فى جعل صداقات العمل الحميمة تتأثر سلباً أثناء الاتصال والتفاعل بين العاملين ولا نرغب فى تقييم انفعالات الآخرين على أنها تهديد لنا. فلا تخاف عندما يواجهك الناس ويشعرون بالغضب تجاهك فالعواطف هى التى تعبر عن حقيقة ما بداخل الإنسان، وهى المدخل الرئيسى لفهم وإيضاح القضايا الهامة التى تبحث عنها. فالموقف الذى يعبر عنه عاطفياً وانفعالياً أكثر فائدة ومنفعة لك من الخيارات الأخرى كالسكوت والمراوغة والتهرب والأفكار السلبية.

إن الطريقة المناسبة للتعامل مع المواقف والحالات الانفعالية تكمن فى ملاحظة ورصد هذه الانفعالات. فحاول أن تفهم لماذا تحدث هذه الانفعالات، وما هى بواعثها، وما هى الأسباب التى تحركها، ولكن لا تكن انفعالياً أثناء معالجتك لها. والأمر يصبح ميسراً لك أثناء تأدية هذا العمل إذا قمت بالدورين التاليين:

١- انظر إلى الانفعالات على أنها معلومات وبيانات.

٢- تذكر أنك بصفتك رمزاً للمنظمة وممثلاً لها، أو أنك شخص تتمتع بالقوة والنفوذ على الطرف الآخر، يمكن أن تصبح فى الغالب هدفاً لهذه الانفعالات. وبشكل مبسط اطرح الأسئلة الصحيحة والمناسبة وحث على تقديم الإجابات الناضجة والواعية.

فأنت أثناء عملك الاستشارى تكمن لديك الرغبة فى الاطلاع على إجابات الآخرين وآرائهم وردود أفعالهم بنفس القدر من الأهمية ولكن بصعوبة أكثر يجب أن تكون حذراً تجاه مشاعرك الذاتية وتجاه الظروف التى يمكن أن تزيد وترفع من انفعالاتك أنت. فهذه هى الخطوة الأولى للسيطرة والتحكم فى إجاباتك وردود أفعالك، ولذلك ستكون حراً فى تركيزك على ما يقوله الطرف الآخر.

إن حساسيتك وحذرك تجاه العواطف والانفعالات لا تعنى فقط إدراك هذه الانفعالات عندما تحدث بشكل قوى ومؤثر، ولكنها تعنى أيضاً أن تكون واعياً لها قبل حدوثها وتتوقع أنها ستحدث فعندما يكون هناك قليل من الانفعال يحيط بالموضوع المطروح، فإن ذلك يحدث وأشياء أخرى مرتبطة بالموضوع المطروح ولكنها غير واضحة للعيان. ويمكن الاطلاع على هذه الأشياء والاحتمالات الغامضة الخفية وانتزاعها من خـــلال استخدام طرق ووسائل الأسئلة المتعلقة بالمستوى الأول والثانى، أو بإمكانك أن تفصح عن عدم ارتياحك للموقف الذى نتعامل معه فى تلك اللحظة. فبإمكانك أن تقول على سبيل المثال "إن لدى شعوراً أن هناك شيئاً ما يحدث، ولكن لا أعرف ما هو".

وإذا تسببت الإجابات الانفعالية من الطرف الآخر فى مزيد من الانفعالات وكان مقدار وتركيز هذه الانفعالات كبيراً مما جعلك تشعر بعدم الارتياح، فيجب عليك فى هذه الحالة إيقاف المحادثة قائلاً "أنا أواجه مشكلة فى التعامل مع هذه الحالة". بالطريقة الأكثر فعالية للتعامل مع الانفعالات الشديدة تكمن فى تحويلها إلى إفصاح وكشف حسى مدرك ومدروس بدلاً من جعلها انفعالية وعاطفية مرة أخرى. ويمكن أن تقوم بذلك من خلال قولك "أشعر أنك متحمس للغاية تجاه هذا الموضوع". هل بمقدورك أن تخبرنى لماذا"؟ وهذا السؤال هو من أسئلة المستوى الأول الذى يبحث ويستدر معلومات من الطرف الآخر، ولكنه لا يطلب تفسيرات أو إيضاحات.

ويمكن أن تسأل "كيف تشعر الآن"؟ وهذا السؤال يعنى ضمنياً "كيف تشعر عندما تتحدث معى فى قضايا ومواضيع جادة وهامة؟ هل أنت تشعر بالراحة والاطمئنان معى"؟ إذا كان الطرف الآخر الذى يتم طرح السؤال عليه يشعر بالراحة ويثق بك، فأنت بهذه الطريقة تدعمه وتودع فيه القوة فى اختيار إنهاء المحادثة.

سابعاً - لا تُعطِ أحكاماً مسبقة على ما يقوله الطرف الآخر:

لا تُعطِ رأياً قاطعاً على سلوك وأقوال الشخص الذى تتحدث معه، وكن "أميناً" معه، واعلم أن هذه الصفة هى أصعب الصفات فى مثل هذه المواقف. إن أعمال الاستشارات تتطلب منا أن نكون صريحين وصادقين فى أفكارنا وفى أقوالنا، ولكن يجب ألا تتضمن أفكارنا التى نطرحها تقييماً أو حكماً مطلقاً على الآخرين.

نحن جميعاً لدينا بلا ريب أفكار فى هذه الحياة وفى الحقيقة، إن المسئولية الرئيسية والهامة فى حياتنا تكمن فى تقييم المواقف والأحداث الظاهرة ومن ثم تتخذ القرارات لتحديد ما إذا كانت السلوكيات التى نواجهها والإجراءات والأفكار أو النتائج التى نتعامل معها جيدة أم رديئة. والجزء المهم فى عمل المدير هو إصدار حكم أو تقييم الأفكار والآراء، أى ليحكم ويقرر ما إذا كان هذا العمل سيئاً أو حسناً. إن دقة وصواب حكمك يعتبر معياراً بالغ الأهمية فى التفريق بين ما إذا كنت مديراً دقيقاً وبارزاً بشكل فعلى. وفى مجال التدريب، فإن الأعمال التى تؤثر وتوجه سلوك وأداء الموظف بشكل يومى هى الأعمال التى تحتاج إلى حكم مناسب منك. أما فى الاستشارات فيجب ألا تصدر حكماً.

إن إصدار حكمك على الطرف الآخر يضاعف من قوتك ونفوذك عليه، وهو نوع من فرض الهيمنة على الطرف الآخر، من ثم فإنه من الطبيعى أن يشعر الشخص فى هذه الحالة بفقدان القوة أو الاستقلال الذاتى فإصدار الحكم فى ذاته على الطرف الآخر سوف يرفع من درجة احتمالية مقاومة الطرف الآخر لك بشكل كامل ومطلق، ويصبح غضبان تجاه ما تقوله، من ثم لن يستمع إليك. ويمكن القول بشىء من التهذيب والشمول إن الفكرة التى تعتقد أنها تؤهلك فى إصدار أحكام على الآخرين تؤدى إلى جو من الحوار تسوده العدوانية والخصومة. ونظراً لأنك تتمتع بقوة ونفوذ أكبر من الطرف الآخر، وذلك بصفتك مديراً عليه، فإن الموظف قد لا يبدى أو يظهر شعوره العدوانى الحقيقى تجاهك، ولكن تأكد أنه بالفعل يشعر بأحاسيس سيئة تجاهك، وأن هذه الأحاسيس سوف تؤثر سلباً فى الإنتاجية.

فوظيفتك بصفتك استشارياً تكمن فى استيعاب آراء وأفكار وخيارات وبدائل وتوقعات ومواقف الآخرين الذين تتعامل معهم. أى عليك أن تعرف إجابات الأسئلة التالية:

* ما هى قيمهم؟ وما هى الأشياء التى يعتقدون أنهم بحاجة إليها؟ وعندما تفهم وتتطلع إلى إجابات هذه الأسئلة، فإنه بإمكانك أن تقيم بشكل موضوعى الموقف الذى تتعامل معه، ولكن بدون أن تحدد ما إذا كان هذا التقييم جيداً أو رديئاً. وبدلاً من ذلك يمكنك أن تسأل الآخرين إلى أى مدى يعتقدون أن آراءهم وأفكارهم دقيقة أو غير دقيقة. وما هى الأسباب التى تجعل من سلوكهم سلوكاً فعالاً أو غير فعال؟ وهل أهدافهم قابلة للتنفيذ أو غير قابلة للتنفيذ؟ هل إحساس الشخص وتقييمه لذاته مناسب أو غير مناسب؟ تذكر أن الهدف من العمل الاستشارى هو مساعدة شخص آخر على فهم نفسه/نفسها

ليتعرف على ما بداخلها بدقة ووضوح، يكتشف ويوضح له/لها عدداً كبيراً من الخيارات والبدائل التى تساعده فى اتخاذ القرارات ووضع الأهداف. فهدفك كاستشارى هو زيادة مقدرة الطرف الآخر فى اتخاذ أفعالٍ صحيحة ومناسبة، تجعله يشعر بالقوة والثقة بالنفس.

ثامناً - كن أميناً:

إن أبرز مؤشر يدل على احترامك للآخرين يكمن فى الإيحاء لهم بأن لديهم المقدرة على أداء أعمالهم وإدارة حياتهم بأنفسهم. فعندما تكون أميناً مع الآخرين، فأنت تودع صفة المصداقية فيهم، وفى الواقع نحن لسنا فى العادة بشراً مخادعين ومضللين أو غير أمينين مع الآخرين. ولكننا بالمقابل لسنا كذلك صادقين أو مخلصين، ففى العادة عندما نكون غير صادقين أو أمناء مع الآخرين، فإن هذا السلوك يعود إلى أننا نعتقد أنه ليس بمقدورهم أن يتعاملوا مع الحقيقة التى أمامهم، فمعنى عدم الأمانة فى هذا السياق لا يعنى الكذب. فهى بدلاً من ذلك نوع من السلوك المراوغ الذى يتهرب من قول شىء أو الاعتراف به، يمكن أن يولد عدم الثقة بينك وبين الطرف الآخر.

إن بناء الثقة بين الأفراد يتطلب الاتصال فيما بينهم ولكن ليس من الضرورى أن يتضمن هذا الاتصال اتفاقاً بينهم على ما يقولونه ويتولونه. فيمكن للأطراف أن تتفق أو لا تتفق ولكن من خلال هذا الاتصال سوف تبنى علاقة وتتأسس ثقة مع الآخرين.

والأمانة فى الاتصال مع الآخرين تتطلب الوضوح والإفصاح والتغذية المرتدة. فأنت ترغب فى أن تطرح وتقدم معلومات إلى الطرف الآخر، وفى الوقت نفسه تود إطلاع الطرف الآخر أن بإمكانه أن يقدم لك معلومات مماثلة، فالأمانة هى الإطار المناسب والهام للثقة. ويجب أن يكون هذا الإطار متبادلاً بين طرفى الاتصال. فالأمانة تتضمن إجابات وآراء من كل الأطراف بحيث تتسم بالدعم والتحدى. فالأمانة تتطلب تقديم الآراء وردود الأفعال السلبية والإيجابية على حد سواء تجاه ظاهرة أو عمل معين من كلا الطرفين ويجب عليك أن تسمع الآراء التى تقال عنك شخصياً.

فعندما تظهر ما تفكر وتشعر به وتطلع الآخرين أن لديك الرغبة فى سماع نفس الآراء والإجابات الصريحة من الأطراف الأخرى، فأنت فى هذه الحالة تخلق جواً يتسم بالثقة

والأمانة والصدق. ففى هذه الحالة لن يتخذ أى منكما موقفاً دفاعياً. وهذا يعود إلى أن الاختلاف فيما بينكم يشكل فقط نقطة البداية التى يمكن من خلالها أن تتواصلوا فى الحديث ومن ثم تصلوا إلى مزيد من الاتفاق بينكم، ولذلك فإن عدم الاتفاق فيما بينكم والاختلاف لا يعنى المواجهة، إنه فقط أمر متعلق بتبادل المعلومات. ومن أجل أن تحصل على إجابات مساعدة ومفيدة بعملك الاستشارى، فإنه يجب عليك أن تعامل الآخرين باحترام وتقدير، ولذلك فى المناخ الحوارى المتطور تتجاهل الأطراف المتحاورة بشكل كامل فروقات النفوذ والقوة وصلاحيات العمل التى يتمتع بها كل طرف.

إن عدم الأمانة أثناء الاتصال مع الآخرين يعتبر سلوكاً مدمراً؛ لأن المراوغة والتضليل يجعلان الأفراد يتخذون موقفاً أو مواقف بين الأمل واليأس المتسم بالقلق، فأنت لم تقدم خدمة لنفسك ولم تقدم خدمة لموظفيك عندما تكون شخصاً غير أمين؛ لأن هذه الصفة ستجعل الموظفين فى حالة من عدم اليقين وعدم التأكد والشك ويشعرون بالقلق. فالأمانة تجعل القضايا المطروحة واضحة بينة وجلية. فالقضايا يمكن أن تناقش وتحل فقط عندما تطرح على الطاولة بدقة ووضوح وتحديد.

ورغم أن العمل الاستشارى لم يكن يوماً من الأيام عملاً سهلاً، إلا أنه يمكن أن تجده من أكثر الأعمال أهمية وإرضاءً لك عندما تؤديه بشكل جيد باعتبارك مديراً.

سيرة المؤلفة:

جودث إم باردويك:

هى مؤسسة ورئيسة منظمة باردويك، وهى منظمة إدارية ذات سمعة عالية فى مجال العمل الاستشارى. وبالإضافة إلى العديد من إنجازاتها الأكاديمية والعلمية، عملت جودث بشكل نشط وفعال فى مجال الاستشارات لأكثر من عقدين من الزمان. فمنذ عام ١٩٧٨م، بدأت تركز على قضايا تتعلق بتطوير فعالية أداء المنظمات والأفراد. فهى شخصية متميزة ومتخصصة فى هذه المواضيع وقدمت بحوثاً تطبيقية بالغة الأهمية نالت احترام الكثيرين خلال حياتها العملية.

ونظراً لشهرتها فى أسلوب حديثها وطريقة إلقائها لمحاضرتها التى تتسم بالإثارة والتحدى، أصبحت جودى رائدة فى مجال علم النفس النسائى منذ ثلاثين عاماً. ومن ضمن الجهات والمنظمات التى استفادت من خبراتها ومن أعمالها مجموعة شركات

الفورشن الخمسمائة العملاقة مثل شركة إية تى آند تى وهيولد بكارد ومنظمة نيسان موتور وآى بى إم كونريل وثرى إم وبيل إتلانتك وليوندتى بيتروكيميكال وشيرينغ بلوت ونورويست بانك، ومعهد يو إس تريشرى. وقد حققت مع زملائها تقديراً كبيراً بسبب تعدد إسهاماتهم وأعمالهم مع المنظمات والتى تعكس العلاقات المثمرة بين منظمتها والزبائن الذين يتعاملون معها.

نالت جودى درجة البكالوريوس من جامعة بيوردو والماجستير من جامعة كورنيل. كما حصلت على شهادة الدكتوراه من جامعة ميتشغن، ومن ثم نالت الأستاذية (أستاذ كرسى) وعميدة لكلية الإدارة والعلوم. وقد تركت جامعة ميتشغن عام ١٩٨٢م، عملت أستاذة زائرة فى مجال الإدارة فى كلية إدارة الأعمال فى جامعة سانديبغو الحكومية لمدة سنة. ومنذ ذلك الوقت خصصت جل وقتها للاستشارات والدراسات المرتبطة بالبحوث والكتابات العلمية وهى الآن أستاذة إكلينيكية (فى العيادة) فى الطب النفسى فى جامعة كاليفورنيا فى سانديبغو.

أصدرت جودى كتاباً جديداً بعنوان (أهمية واحترام العمل المتميز) ونشر هذا الكتاب عام ١٩٩٨م. كما ألفت قبل ذلك أربعة كتب وهى (الخطر فى منطقة الراحة) و(فتح الاستقرار) وكتاب (فى التحول) وأخيراً كتاب (علم النفس النسائى). كما أنها محررة لكتاب قراءات فى الطب النفسى النسائى، وشاركت أيضاً فى تأليف الشخصية الأنثوية والصراع - بالإضافة إلى ذلك نشرت جودى أكثر من مائة مقال وفصول فى كتب فى مجالات ومواضع متعددة.

الفصل السابع والعشرون
تدريب الآخرين لكى يتقبلوا التغذية المرتدة

جوى فولكمان:

يمكن أن تكون التغذية المرتدة الأمينة والصادقة أثمن هدية نحصل عليها من أى شخص آخر. فالحصول على ردود الأفعال من طرف آخر يمكن أن يوضح كيفية تحسين وتطوير أدائنا وفعاليتنا فى العمل، الأمر الذى يمكن أن يقود إلى إدخال التحسينات وإضافات إيجابية فى حياتنا الخاصة. وردود الأفعال السلبية تكون فى العادة غير مرحب بها وغير مقبولة من قبل الآخرين، ولكن يجب على الأطراف الذين يتلقونها أن يتذكروا من وقت لآخر أن عدم الحصول على ردود الأفعال على الإطلاق هو أسوأ عند الفرد من تلقى ردود سلبية عنه.

إن التغذية المرتدة تكوّن صلة بين ما نعتقده وما نفكر به وبين ما نؤديه من أعمال، وكذلك تشكل همزة وصل بين مقاصدنا وأهدافنا أثناء تأدية أعمالنا وبين رؤية الآخرين لهذه الأعمال. فبدون ردود أفعال جيدة، لا نستطيع التأكد من مدى تأثير أعمالنا وسلوكياتنا فى الآخرين. فبدون ردود الأفعال، نبقى وحدنا فى تحديد وتقرير ما يعتقده وما يشعر به الآخرون تجاهنا.

إن معظم النشاطات التدريبية المتخصصة فى هذا المجال تبدأ أعمالها فى مساعدة المتدربين (المديرين) على كيفية قبول ردود الأفعال. سأوضح فى الصفحات التالية فى هذا الجزء أربع خطوات تساعدك فى تدريب الآخرين على تقبل ردود الأفعال والاستفادة منها فى إحداث تغييرات إيجابية فى مجال الأعمال.

الخطوة الأولى - الإصغاء إلى آراء الآخرين والتغذية المرتدة:

يصعب على الكثير من الناس تحديد الفرق بين الآراء البناءة والتغذية المرتدة الهادفة وبين الثرثرة واللغط غير المفيد. إن إحدى صفات الإنسان الفريدة هى قدرته على تصفية وفرز الأشياء التى يتلقاها. فيجب أن نعلِّم أنفسنا كيف نبدى اهتماماً ببعض الأحاديث أو ردود الأفعال التى تتسم بشىء من الإطناب والثرثرة ونهمل البعض منها. أثناء قراءتك

لهذا الجزء، توقف لعدة مرات ولاحظ الإزعاجات وكثرة الأقاويل والإسهاب الذى سوف يواجهك أثناء القراءة.

إن منظمات الأعمال فى الوقت الحاضر مليئة بالإزعاجات وكثرة الأحاديث والكتابات مثل: البريد الصوتى، البريد الإلكترونى، الإعلانات، التعاميم والمذكرات الداخلية، والتفسيرات والشروحات والاجتماعات والمناقشات والعديد من الرسائل التى تملأ معظم مكاتب أعمالنا. فمع مثل هذا الكم الهائل من المعلومات (المزعجة) القادمة إلينا من جهات مختلفة، فإنه من المستحيل أن نعطى اهتماماً لكل رسالة نتلقاها. ولكى نتعامل مع مثل هذه المعلومات الزائدة وأحياناً المزعجة، فإننا أسسنا نظاماً عقلياً معقداً لكى يصفى وينقى هذه الرسائل؛ حتى يتسنى لنا فرز الصالح منها وإهمال الطالح غير المفيد.

إن تدريب القادة على الإصغاء إلى ردود الأفعال فى المنظمة يبدأ بمساعدتهم على كيفية توجيه وتركيز انتباههم على ردود الأفعال والآراء التى كانت مهملة فى الماضى. فمعظم الذين يستحقون ويحتاجون مثل هذا النوع من التدريب قد وظفوا فى الأصل ووضعوا فى مراكز قيادية هامة؛ نظراً لما يتمتعون به من رؤى واضحة وأفكار قوية وخلاّقة فى أعمالهم. وبعد أن يحققوا إنجازات وتطورات فى أعمالهم وفى وظائفهم، يصبحون واثقين من أنفسهم وذوى عقول قوية، فهم يبدأون فى اتخاذ قرارات صعبة ويقودون منظماتهم إلى الأمام ولا يترددون فى اتخاذ مواقف وقرارات تجاه قضايا لا تحصل بالضرورة على موافقة الآخرين بنسبة مائة بالمائة. فهؤلاء المديرون يكونون لأنفسهم نوعاً من الحماية، ويبنون حول أجسادهم (جلوداً سميكة) ولذلك فهم يهملون ردود أفعال آراء الآخرين حتى يتمكنوا من إنجاز الأعمال والوظائف التى عينوا فيها بشكل أكثر فعالية.

يحدث فى الغالب أن زملاء هؤلاء القادة وفيهم المباشرون يلاحظون عليهم أنهم "لم يفهموا الرسالة بعد" ولم يستوعبوا كيفية أداء المهمة الملقاة على عواتقهم بشكل سليم. وإذا سلمنا أن هذا الأمر يحدث فى مجال العمل من قبل المديرين، فإن ملاحظاتنا عليهم صحيحة. فمعظم الأفراد (المديرين) يعلمون أنفسهم كيفية إهمال ردود الأفعال التى تصلهم من الآخرين. وفى مثال مشابه لمثل هذه الحالة، أشير إلى أن أحد أطفالى من السهل فى الغالب إلهاؤه وتحويل انتباهه عن الأحداث التى تدور وتجرى من حوله. ففى العادة يجب علىَّ أن أضع كلتا يداى برفق على جوانب وجهه وخدوده وجعله يوجه عيونه ونظراته مباشرة إلى، ومن ثم أتحدث إليه قبل أن أتأكد أنه بالفعل يولى حديثى شيئاً من

الاهتمام والانتباه وأنه يستمع لى بشكل فعّال. فعلى المدربين (المديرين) فى بعض الأحيان أن يطبقوا نفس الطريقة ويقوموا بنفس الدور؛ حتى يتمكنوا من الإصغاء بشكل مفيد وذكى لردود أفعال وآراء الآخرين.

الخطوة الثانية - قبول التغذية المرتدة:

نحن لا توجد لدينا الرغبة فى تغيير الأشياء فى حياتنا وفى أعمالنا التى لا نعتقد أنها تحتاج إلى تغيير. فإلى جانب تدريب الأفراد على الإصغاء للتغذية المرتدة، وأن يكونوا واعين بأهمية هذه الردود، فإنه يجب على المدربين أن يساعدوا الآخرين على قبول التغذية المرتدة والأفكار المقدمة من الآخرين، وليس فقط سماعها. فإذا لم يتم قبول ردود الأفعال، فإنه لن يحدث أى نوع من التغيير فى العمل.

فعلى سبيل المثال، يقال فى العادة عن مدمنى الكحول أنه رغم تلقيهم وتقبلهم لردود أفعال عديدة ومكثفة عن سلوكهم، وأنهم أحياناً يبرهنون على وعيهم تجاه هذه الردود، إلا أن الكثير منهم ينكرونها ويتنكرون لها منذ البداية. فيمكن أن يقول أحدهم على سبيل المثال "أنا لست مدمناً على الكحول! يمكن أن أوقف تناوله فى أى وقت أشاء! "فعندما يكون الناس فى حالة إنكار للموقف الذى يتعاملون معه، فإنه لن يكون هناك أى تغيير أو تطوير فى حياتهم. حتى يعترفوا بأن "لديهم مشكلة معينة". فجزء من إجراءات قبول ردود الأفعال يكمن فى الاعتراف بأن ردود الأفعال التى نتلقاها تجاه المشكلة التى نعانى منها دقيقة وصحيحة. فأثناء الاجتماعات الخاصة بمدمنى الكحول، تطرح هذه الخطوة فى بداية الاجتماع، حيث يعترف الجميع بالمشكلة التى لديهم قائلين على سبيل المثال، "أنا جون (أو جين) أو دوى، أنا مدمن كحول". وتقبل ردود الأفعال تجاه مشكلة معينة يعنى أكثر من مجرد الاعتراف السلبى بالردود المقدمة. وإنما تعنى تلقى هذه الردود والأفكار واعتناقها والاعتقاد بأن آراء وأفكار الآخرين تجاه هذا الموقف أو ذاك الخاص بك ذات قيمة وذات أهمية عالية. ويحدث أحياناً أن تسمع وتصغى لردود الأفعال التى تتلقاها من الآخرين وتصدقها ولكنك تستمر فى التفكير قائلاً: "من يهتم بهذه الأشياء"؟ "ماذا يعرفون"؟ أو هذه الأشياء ليست بالفعل بذات أهمية تذكر". ويمكن أن يعترف شخص ما، على سبيل المثال، قائلاً "أنا أدرك وأفهم جيداً أن زملائى الذين يعملون معى يعتقدون أننى شخص متردد فى اتخاذ القرارات"، فى حين يقول بينه وبين نفسه "لو يفهم فقط هؤلاء

المغفلون الأغبياء مقدار صعوبة وتعقيد المواقف والحالات التى أتعامل معها، فإنه يمكن أن يفهموا أننى أتأخر فى اتخاذ القرارات حتى أعطى نفسى وقتاً أطول لتحليل المشكلة أو الموقف بشكل عميق وشامل قبل أن اتخذ قراراتى". فقبول ردود الأفعال إذاً يعنى الاعتقاد والاعتراف بأن لدينا مشكلة معينة فى العمل أو السلوك الذى نقوم به.

كما أن ردود الأفعال تعنى أيضاً أننا نفهم ونستوعب هذه الردود والآراء المقدمة من الآخرين، ونكون واضحين ومتفهمين لما يمكن أن يكون عليه شكل السلوك أو العمل الذى وجهت إليه وقدمت عنه ردود الأفعال والآراء، سواء عندما تحدث هذه الأفعال والسلوكيات أو عندما ينبغى لها أن تحدث ولم تحدث، وكيف تؤثر هذه الأفعال والسلوكيات سلباً أو إيجاباً فى سلوك الآخرين. فعلى سبيل المثال، يمكن لأى مدير لا يتقبل ردود الأفعال أن يقول "أنا أفهم أن الموظفين الذين يعملون فى نطاق السلطة الممنوحة لى والذين يعدون لى تقارير بشكل مباشر، يرغبون فى أن يكونوا على اطلاع بشكل أفضل على ما يحدث فى العمل "بينما يمكن لمدير آخر يتلقى ويتقبل نفس ردود الأفعال والآراء ويرحب بها ويتفهم هذه الردود أن يقول "عندما لا أبلغ وأطلع العاملين الذين أرأسهم بشكل مباشر على مجريات وخفايا العمل، فإنهم لن يقضوا جل وقتهم للعمل الإنتاجى بشكل مناسب، وسوف يشعرون بأنهم مهمشون وقليلو الأهمية". إن قبول ردود الأفعال يعنى كذلك أن يتفهم المدير مدى تأثير سلوك أو عمل معين على فعالية أدائنا الشخصى. يمكن أن يقول المدير على سبيل المثال "إن أدائى لمسؤولياتى الوظيفية سوف تكون أسهل وأيسر كثيراً، وأن هذا المشروع سوف ينجز بطريقة عملية ومبسطة إذا تم إطلاع العاملين على مكوناته وجميع المعلومات المتعلقة به جيداً".

الخطوة الثالثة - ترتيب الأولويات:

إن أحد العناصر الأساسية والهامة لجعل الناس يحدثون تغييراً ناجحاً فى أعمالهم من خلال التدريب هو جعلهم يركزون جهودهم على مجموعة قليلة من الأعمال والسلوكيات ذات الأهمية البالغة لديهم. فمحاولة تغيير كل شىء بدون استثناء فى وقت واحد وفى نفس اللحظة، لن يغير شيئاً على الإطلاق. فقاعدة (٨٠/٢٠) الخاصة بالأداء الشخصى تساعد على التمكن من التعامل مع منطق الأولويات الذى يقول إن ثمانين بالمائة من أدائنا مشتق ونابع فقط من عشرين بالمائة من أعمالنا وسلوكياتنا.

فيمكن أن تستخدم هذه الفكرة لإيضاح وإثبات أن مجموعة قليلة هامة من سلوكياتنا وأعمالنا تشكل وتؤثر فى الجزء الأكبر من أدائنا. فالفكرة الجوهرية والهامة هنا هى أن نركز جهودنا على السلوكيات والأعمال الهامة والضرورية التى نعتقد أنها تنشط وتفعل الأداء.

إن إحدى المشكلات المتكررة المرتبطة بالتغذية المرتدة تكمن فى أن هذه الردود التى نتلقاها من الآخرين (العاملين معنا) لا تشكل عناصر مؤثرة فى أدائنا. فالأشخاص الذين يقدمون ردود الأفعال لا يضعون لها سلم أولويات. فهم يقدمون ردود أفعالهم عما يضايقهم فى أعمالهم وما يلاحظونه، ويرتبون أولويات هذه الملاحظات والآراء ليس وفق أهميتها وإنما وفق ما يتبادر إلى أذهانهم أولاً. ونتيجة لذلك عندما نتلقى ردود أفعال عالية السلبية، نعطى هذه الردود تقديراً يفوق حجمها الطبيعي؛ لأن ردود الأفعال هذه تبدو لنا أنها تشير إلى مجموعة من المشكلات فى كل جزء من أعمالنا ومن سلوكياتنا. ولكن الحقيقة تكمن فى أن الأداء الردىء والضعيف فى بعض المجالات الهامة والمحددة من أعمالنا يمكن أن يجذب انتباه الآخرين ويجعلهم يتغاضون عن سلوكياتنا الأخرى. وأنا أطلق على هذا السلوك اسم "الأثر السلبى للهالة". فعندما يكون الآخرون محبطين للغاية تجاه بعض مظاهر ومجالات الأداء الذى نقوم به، فإنه من الصعب عليهم أن يعترفوا أن هذا السلوك ردىء فى حين أن كل المكونات والأجزاء الأخرى فى أدائنا جيدة. فهم لا يفرقون بين هذه السلوكيات. وبدلاً من ذلك، فإنهم سوف يكوّنون انطباعات عامة ثم يكيفون روءاهم ووجهات نظرهم تجاه السلوكيات والأعمال الأخرى لتتوافق مع انطباعاتهم. ولذلك فإن الأداء الردىء فى مجالات أعمالنا سوف يفرز أو ينتج هالة سلبية (تضخيماً) عندما تقدم ردود الأفعال.

ولكى تحقق مجهوداتنا التغيير المطلوب، فإنه من الواجب علينا أن نراجع ونفحص ردود الأفعال التى نتلقاها، ثم نحدد أهم العوامل المؤثرة فى الأداء. ويمكن للمدربين أن يساعدوا المديرين على التعرف على هذه العوامل الهامة والمؤثرة فى سلوكياتنا ومن ثم يقدمون المساعدة لإحداث تغييرات جذرية فيها. إن بذل مجهود كبير من قبلنا لتغيير جزء من سلوكياتنا فى العمل التى لها تأثير قليل فى رؤى ووجهات نظر الآخرين لن يحقق المستوى المطلوب من الأداء، ولكن لو استطعنا أن نغير أجزاء وعناصر قليلة وهامة من سلوكيات أعمالنا التى تؤثر فى الأداء وتحسن منه، فإن مثل هذه الجهود المركزة سوف تساعد فى إيجاد "نتيجة إيجابية مؤثرة" فى الأداء. فمجموعة قليلة من التغييرات الهامة يمكن أن تجعل الآخرين يغيرون انطباعاتهم العامة.

الفقرات التالية توضح كيفية تحديد العوامل الرئيسية التى تؤثر فى الأداء.

توضيح وشرح الأهداف الرئيسية من الوظيفة أو التوقعات الهامة منها: من المستحيل أن نحسن ونطور الأداء دون أن نحدد الأهداف الوظيفية للأداء بدقة ووضوح. فهذه الخطوة وحدها تساعد العديد من المديرين على تطوير وتحسين الأداء. ففى الغالب يكون الأداء الوظيفى الضعيف هو نتيجة التوقعات أو الأهداف الوظيفية غير الواضحة. فيمكن أن يقول الموظف ("أنا لم أكن أعرف أن الإدارة تتوقع منى أن أقوم بهذا العمل!") أو التوقعات التنافسية كأن يقول ("أنا لا أستطيع أن أتعامل مع تفاصيل هذا المشروع إذا كُلفت بثلاثة مشاريع عمل فى وقت واحد!").

حدد ما إذا كان إحداث التغيير فى أداء وظيفى معين سوف يطور الأداء بشكل عام وكلى: فى العديد من سلوكيات العمل قد لا يكون واضحاً مدى مساهمة التغيير فى تطوير الأداء، مثال على ذلك، عندما يتلقى المدير ردود أفعال قوية تتعلق بسلوكه الهزلى والساخر. فرغم أن السلوك الساخر يضايق بعض الأفراد، إلا إنه من غير الواضح إذا كان هذا السلوك يؤثر بشكل قوى وفعّال فى محتوى أداء فريق العمل ككل. فلذلك، بدلاً من أن يحاول المدير تغيير سلوكه الساخر، يمكن لهذا المدير أن يحتفظ به لنفسه، أو أن يبديه مع مجموعة خاصة به. فلذلك فإنه يمكن أن يقرر أن إشراك الآخرين فى اتخاذ القرارات وإطلاعهم على مجريات العمل سوف يكون له تأثير أكبر فى أداء المجموعة.

اكتشف السلوك/الجزء من العمل الذى يرغب الموظف فى تغييره بشكل أكبر:

إن سلوكيات ومظاهر الأداء التى تحظى بعطف والتزام ورغبة الموظف فى إحداث تغييرات عليها سوف يكون لها احتمالية أكبر وأهم فى تغيير وتطوير الأداء. ففى أغلب الأحيان يحاول الناس تغيير السلوكيات التى يرغبون فى تغييرها، وهى "السلوكيات التى يشعرون بأن هناك حاجة لإحداث تغييرات فيها". ولكن هذا الشعور يكون ضعيفاً، ولذلك تكون النتيجة ألا يحدث أى نوع من التغيير. فعليك إذاً مراجعة وفحص ردود الأفعال ومن ثم تحديد ما إذا كانت إحدى القضايا السلوكية المطروحة سوف يكون من السهل تغييرها. فالتعرف واكتشاف "النصر السريع" يمكن أن يمنح القوة المحركة لكل من الشخص الذى يسعى لإحداث التغيير ويقدم الأمل والتفاؤل للأشخاص الذين يقدمون ردود الأفعال، وكذلك يمكن أن يبرهن ويثبت أن هذا الشخص جاد فى إحداث التغيير. فإحداث التغيير

فى بعض السلوكيات أصعب من إحداثه فى بعض السلوكيات الأخرى. فعلى سبيل المثال، تغيير الأشياء أسهل من تغيير الأفراد، وتغيير الصفات الشخصية أصعب من إحداث تغيير على المهارات الأساسية للموظف أو على المعرفة الخاصة به.

الخطوة الرابعة - اجعل التغيير يحدث بالفعل:

يسعى الكثير منا إلى إحداث التغيير من خلال الحماس الكبير دون الاستعداد والتخطيط الكافيين لهذا التغيير. ورغم أهمية الحماس فى هذا المجال، وقد يكون حتى عنصراً حاسماً لإحداث التغيير، إلا أن الحماس وحده نادراً ما يكون كافياً. فعندما يطرح علينا سؤال عن الخطط التى أعددناها لإحداث التغيير، نجيب فى العادة فقط بالقول "سوف نقوم بهذا العمل".

أنا أفضل أن أنظر إلى الطرق المختلفة للتغيير "كدوافع أو كمحركات". فعملية التغيير تشبه محاولة تحريك حجر ضخم، فكلما وضعت الروافع فى مكان مناسب وفعال تحت الحجر، كانت احتمالية تحريك الحجر أعلى. فبعض أساليب وأدوات إحداث التغيير قد تتناسب مع أشخاص وتحدث لديهم تغييراً بشكل أفضل من غيرهم لو طبقت على أناس آخرين، كما أن بعض الأساليب تتناسب مع بعض القضايا أكثر من مناسبتها وملاءمتها لقضايا أخرى. فالعامل الحاسم الذى يرفع ويزيد من احتمالية إحداث التغيير يكمن فى زيادة عدد الروافع أو القوى الدافعة ومضاعفة الجهود المبذولة لكل منهما.

وأهم ثلاثة دوافع ومحركات يمكن أن تُحدث التغيير تكمن فى الخطوات التالية:

١- اجعل التغيير فى ذاته هدفاً محدداً، ثم ضع الهدف المحدد موضع التنفيذ.

٢- تكوين رؤية واضحة عن هذا التغيير.

٣- الحصول على دعم ومساندة من الآخرين.

للحصول على القائمة الكاملة التى تتخذ من هذه الدوافع المساندة الخاصة بالتغيير، (ارجع إلى فولكمان، ١٩٦٠م). وفيما يلى شرح مختصر لهذه الخطوات الثلاثة.

اجعل للتغيير هدفاً محدداً: نبدأ فى العادة فى إحداث التغيير من خلال هدف عام. فنحن نقول على سبيل المثال "سوف نكون أفراداً يؤدون عملية الاتصال بشكل أفضل،

وسنكون "حساسين ومتعاطفين مع الآخرين". "سنبذل جهوداً قيادية وريادية بشكل أكبر". "تشجيع وتحفيز الموظفين العاملين معى فى الإدارة بشكل أفضل" أو استخدام التعبير المفضل عندى شخصياً وهو " حتى أكون شخصاً أفضل". ورغم أن مثل هذه الأهداف مرغوبة ومطلوب تحقيقها من قبل المديرين، إلا أنه ينقصها الدقة والتحديد. فالمشكلة مع الأهداف العامة المرتبطة بإحداث التغيير تكمن فى صعوبة معرفة ما إذا كنا نحقق تقدماً ونجاحاً فى إحداث هذا التغيير أو أننا فشلنا فى ذلك، فيكون هناك صعوبة فى قياس الإنجاز، لذلك فإن أهدافنا يجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس. فعندما تكون أهدافنا الخاصة بالتغيير واضحة ومحددة، فإن ذلك يساعدنا ويساعد الآخرين على قياس النجاح الذى حققناه أثناء عملية التغيير، كما أنه يحدد مقدار الفشل أو التقدم فى عملنا.

تكوين رؤية واضحة: مؤخراً اصطحبت ابنى الذى يبلغ من العمر خمس سنوات إلى نزهة للتزلج على الجليد للمرة الأولى وساعدته فى ارتداء زلاجات وأحذية التزلج، وشرحت له المبادئ الأساسية لهذه الرياضة. وأخبرته أن المهمة الأولى التى يجب عليه القيام بها هى "حرث الجليد" بطريقة تمكنه من أحداث حرف فى (V) مقلوبة مستخدماً بذلك أذرعة التزلج، التى سوف تساعده فى تهدئة السرعة، ومن ثم الانحراف أو الدوران باتجاه الشمال أو اليمين.

وبينما أنا أشرح لابنى هذه الفكرة، لاحظت على وجهه علامات خالية من التعبير. وفى طريقنا إلى المكان المخصص للتزلج فى فترة الصباح، لاحظنا جزءاً من الجليد المحروث بشفرة واحدة من الشفرات التى تنزلق عليها زلاجة الجليد موجهة إلى اتجاهات جانبية على طول الخط، وهذا الحدث عكس مما كنت أتوقعه.

وعندما صعدنا إلى قمة الجبل الجليدى لكى نبدأ الجولة الأولى، سمعت مدرباً يقول لإحدى طالباته التى تتدرب على التزلج "اعملى حركة مشابهة لقطعة من البيتزا - الفطيرة" أى على شكل مثلث مقلوب، ثم وضعت المتدربة جسمها بنفس الطريقة التى حاولت أن أشرحها لابنى.

وفكرت بينى وبين نفسى قائلاً "الآن، إذا كان هناك شيء واضح لابنى الذى يبلغ من العمر خمس سنوات، سيكون وضع جسمه والزلاجات على شكل قطعة الفطيرة - البيتزا". ثم سألت ابنى عن مدى قدرته على عمل حركة تشبه قطعة من البيتزا من خلال زلاجاته. ثم أجاب عن هذا السؤال ووضوح الهدف بادياً فى عينيه.

- **وضوح الهدف:** يجب أن نشرح رؤيتنا للأهداف والمقاصد التى نسعى لتحقيقها، وليس المقاصد التى نحاول تجنبها. فيجب أن نكون واضحين ليس فقط تجاه الهدف الذى نتطلع إلى إنجازه، بل إلى الهدف الذى لا نسعى إلى إنجازه. فالأهمية تتساوى بين توضيح ما لا نسعى إلى تحقيقه مع ما نسعى ونرغب فى تحقيقه.

- **تكوين صورة ذهنية للهدف:** يجب علينا أن نكون قادرين على رسم صورة ذهنية واضحة للهدف فى عقول المتدربين. والصورة تكون بداياتها فى الغالب بعيدة عن عقل المتدرب وغير واضحة المعالم بشكل كافٍ. ثم بعد ذلك تتضح معالمها وتصبح واضحة كلما اقتربنا منها بشكل أكثر.

- **البساطة:** إن الأهداف والرؤى المعقدة يصعب شرحها وتوضيحها وتقود الناس فى الغالب إلى اتجاهات متعددة. فالرؤى والأهداف البسيطة هى التى تتسم بالتركيز والتوجيه والتحدى الأقوى.

- **التحدى:** يجب أن تتسم الأهداف بالتحدى، ولكن فى الوقت نفسه تكون واقعية. فالأهداف والرؤى يجب أن تكون قابلة للتحقيق والتطبيق.

- **متوافقة مع صفاتنا الشخصية:** إن الأهداف التى لا تتناسب مع توجهاتنا وإمكانياتنا وميولنا، والتى تتطلب منا أن نغير ما فى أنفسنا ونصبح أشخاصاً آخرين، لن تمنحنا القوة ولن تساعدنا فى تحقيق تطلعاتنا.

- **اطلب الدعم من الآخرين:** يعتبر حث الآخرين على مساندة جهودك المتعلقة بإحداث التغيير واحداً من أهم وأقوى العوامل الفاعلة فى إحداث التغيير (علماً أن الكثير من الأفراد ذوى النفوذ يفضلون إحداث التغيير بأنفسهم دون مساعدة الآخرين لهم). فطلب المساعدة والدعم من الآخرين يجعلنا نشعر بالأمان؛ نظراً لأن هؤلاء الآخرين مسؤولون عن مراقبة أعمالنا. كما أن مساعدة الآخرين لنا تحول فى الغالب دون وقوعهم فى مشكلات معينة. فعلى سبيل المثال، الأفراد الذين يعانون من مشكلة تتعلق بالسيطرة والتحكم فى درجة انفعالاتهم وغضبهم، نستطيع أن نستشف بسهولة مجموعة من السلوكيات والتصرفات القابلة للرصد والملاحظة التى تسبق انفجارات الغضب لديهم. فطلب المساعدة من أى شخص للتعرف على مثل هذه الأنماط من السلوكيات يعتبر أسلوباً رائعاً لفحص وتدقيق المشكلة، وهو بدوره فى النهاية يجعلنا نتعلم كيف نراقب ونتحكم فى أنفسنا.

ولكن يمكن لطلب مساعدة الآخرين أن يجعل إحداث التغيير عملاً أكثر مشقة. فبعض الناس يعتقد أن طلب المساعدة من الآخرين لغرض إحداث التغيير يمكن أن ينعكس سلباً على وظائفهم ويسيء لسمعتهم. وقد قال لى أحد الأشخاص معلقاً على هذا الموضوع "من خلال هذا السلوك، كأنك تعترف بأن لديك مشكلة". نحن أحياناً نخدع أنفسنا من خلال اعتقادنا أن الآخرين لا يعرفون أن لدينا مشكلة معينة. ورغم أن البعض قد يندهش من ذلك، إلا أن معظم الناس يعرفون مسبقاً أن هناك مشكلة قائمة. إن طلب المساعدة والمساندة من الآخرين تجعلهم ينظرون إلينا على أننا أشخاص جديرون بالثقة ولدينا استعداد لتلقى وقبول التعلم والمشورة. فعندما تبدأ عملية التغيير أو المجهود التدريبى الموجه لهذه الهدف، خصص جزءاً من الوقت للتعرف على الأفراد الذين لديهم القدرة على دعم مجهودك فى التغيير.

الخـاتـمـة:

إن مهارات الإصغاء وقبول التغذية المرتدة وآراء الآخرين تعتبر معاً مهارات حاسمة وهامة لتحسين وتطوير فاعليتنا. فدور المدرب فى مساعدة الآخرين "لإنجاز الهدف" يعتبر أمراً حاسماً وهاماً فى إحداث أى تغيير. وإذا تمكن العاملون من فهم وقبول الآراء والتغذية المرتدة التى يتلقونها، يجب عليهم بعد ذلك أن يبدؤوا فى ترتيب القضايا والموضوعات التى يهدفون إلى إحداث التغيير فيها حسب أولوياتها وحسب أهميتها. ورغم صعوبة تغيير الكثير من الأشياء فى وقت واحد، إلا أن الأشخاص المتحمسين والمُحفزين يمكن أن يحدثوا تأثيراً كبيراً وجذرياً من خلال تغيير سلوك واحد أو سلوكين فى أعمالهم يمكن أن تساهم فى تطوير أدائهم.

تذكر أن التغيير الذى تحدثه وتطبقه على سلوك أو مجال واحد ذى أهمية لعملك يمكن له أن يحسن الأداء بشكل كبير للغاية أكثر مما لو حاولت أن تحدث تغييراً فى خمسة أشياء فى الوقت نفسه. إن تدريب الآخرين على استخدام أساليب وأدوات مختلفة أو "محركات التغيير" مثل وضع أهداف محددة، توضيح الرؤية الخاصة بالتغيير وشرحها، إعداد قائمة بالأشخاص الذين سيقدمون الدعم والمساندة لهذا التغيير، كلها عوامل تساعد فى المساهمة فى مضاعفة احتمالية جعل التغيير يحدث بالفعل.

سيرة المؤلف:

جوى فولكمان: هو المدير الإدارى لمجموعة نوفاشن - وهى إحدى شركات بروفانت. كما أنه مسؤول عن البحوث والتطبيقات المتعلقة بالتغذية المرتدة فى المنظمة. وفى كتابه (جعل ردود الأفعال تتحول إلى تغيير): ٣١ مبدأ من أجل إدارة تطوير الفرد من خلال ردود الأفعال، يقترح فيه جوى كيف يمكن استعمال ردود الأفعال، بطرق ذكية لإحداث تغيير حقيقى وإيجابى فى سلوك الفرد. كما أن جوى مؤلف لكتابين متخصصين فى البحوث التطبيقية على الموظفين، وهما: جعل ردود الأفعال تعمل: تحويل ردود الأفعال من استبانات الموظفين إلى تغيير، ومسوحات الموظفين التى يمكن أن تحدث الفرق.

الفصل الثامن والعشرون
التدريب من أجل التغيير التنظيمى

بيل هوكنز وتوم بيتى:

تفرض ظروف سوق العمل فى الوقت الحاضر على الشركات أن تتغير باستمرار وأن تعيد بناء ذاتها وتطور من أدائها وإلا فإنها ستختفى من السوق. يقدر السيد سكوت ميك فيلى المدير العام والرئيس التنفيذى لشركة صن مايكروسيستم بأن تسعين بالمائة من الأعمال الحالية لشركة صن مايكروسيستم هى عبارة عن منتجات تم استحداثها وتطويرها خلال الاثنى عشر إلى الثمانية عشر شهراً الماضية. ففى هذا العالم سريع التغيير (الديناميكى)، يُقيِّم قادة الأعمال الأساليب التى يتبعونها فى أداء أعمالهم بطريقة حاسمة وبعين ثاقبة، وهم يقومون بهذا العمل؛ لأن قدرة المنظمة على البقاء والتكيف مع ظروف وحالات السوق المتغيرة، وطرحها لتقنيات إنتاجية وخدمية جديدة، وتطوير وتقديم وتسويق منتجات بشكل سريع، يمكن لها أن تحدث تغييراً فى أسعار أسهم الشركة إما بانهيارها أو بازدهارها.

واستجابة لهذه الظروف فإن معظم الرؤساء التنفيذيين فى الشركات الناجحة يراجعون باستمرار جميع جوانب ومظاهر العمل حتى يؤهلوا شركاتهم للتأقلم والتكيف مع التغييرات الفريدة التى تحدث فى أسواق العمل. فهؤلاء الرؤساء التنفيذيون يقومون بتوضيح وشرح الإستراتيجيات ويعدلون ويحورون فى أهداف العمل ويؤسسون أنظمة عمل جديدة. ونتيجة لذلك، فإن المنظمات بدأت تزيح وتتخلص من التسلسل الهرمى فى التنظيم الإدارى مستبدلة ذلك بفرق عمل تقوم بوظائف متنوعة، وكذلك تأسيس فرق عمل قادرة على إدارة وتوجيه نفسها بنفسها، وتقليل الروتين والبيروقراطية واختصار وتخفيض إجراءات اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأقل فى الهيكل التنظيمى.

التحدى:

إن التحدى يكمن فى إمكانية إقناع العاملين فى المنظمة بقبول واعتناق التغييرات والأهداف التى حُددت من قبل الرؤساء التنفيذيين. فهذا الأمر يحتاج إلى إحداث تغيير

فى سلوك وثقافة العاملين. فالتغيير الثقافى الحقيقى يمكن أن ينجز فقط إذا انتهج جميع العاملين فى المنظمة فى جميع مستوياتها التنظيمية سلوكاً عملياً يدعم ويؤازر الأهداف الإستراتيجية. وإنه من الواضح بلا شك، أن العاملين فى المنظمة بحاجة إلى معرفة ما هى مسؤولياتهم وما هى الأدوار المطلوبة منهم فى هذه "الثقافة الجديدة". ولكن ليس من الواضح بشكل جلى أن العاملين يفهمون بشكل كامل الفرق بين سلوكيات الأداء الحالية وبين ما هو متوقع منهم مستقبلاً. وهذه هى مسؤولية المديرين والقادة فى المنظمة. أليس كذلك؟

المصدر الوحيد للتقويم: يشير هذا المصدر إلى أن القائد الإدارى يقدم معلومات مرتجعة عن أداء الموظفين العاملين معه بشكل مباشر، وهذا يحدث فى العادة مرة واحدة فى السنة، وهدفه تزويد الإدارة بالمعلومات التى تساعدها فى اتخاذ القرارات الخاصة بالترقيات والعلاوات. والقادة عادة يكرهون مثل هذه الأساليب من التقويمات القديمة، ولذلك نجدهم يؤجلونها أو يتجنبونها كاملةً. وقد وجدنا حديثاً أثناء عملنا مع فريق من الرؤساء التنفيذيين البارزين فى منظمة كبيرة أن اثنين فقط من خمسة عشر من نواب الرؤساء التنفيذيين تلقوا تقارير عن الأداء خلال العام الماضى. الجانب السلبى الآخر فى الأسلوب الوحيد لتقييم الأداء هو أنه وفى أفضل الظروف تمثل هذه التقييمات فقط وجهة نظر شخص واحد وهو المدير. يضاف إلى ذلك، أن المدير الذى يتحمل بالفعل مسؤولية التعامل ومتابعة مهام وأعمال العديد من الموظفين، يمكن أن يكون قد تولى منصبه حديثاً أو أنه يعمل فى مدينة أخرى أو دولة أخرى أو مكان آخر، ونتيجة لذلك يمكن أن تكون تقييماته أقل دقة. قال لى أحد المديرين فى الإدارة الوسطى فى إحدى المنظمات أثناء إجراء مقابلة شخصية معه "لدى الآن فى إدارتى خمس وستون موظفاً. إنه من غير المعقول أن أعطى لكل واحد منهم تقريراً ذا معنى ومصداقية عن أدائه. أنا أكون مسروراً عندما أتذكر اسم كل واحد منهم".

أداة للمواءمة والتوفيق:

إنّ الطريقة الأكثر شيوعاً واستخداماً لربط توقعات إدارة المنظمة بأهداف الموظف تكمن فى إيجاد مجموعة من الأنماط السلوكية القيادية المحددة والمتوقعة لأداء العمل فى المستقبل، وتتاح الفرصة للقادة فى المنظمة أن يتزودوا بمعلومات مرتدة عن أدائهم حتى يقوموها حسبما ورد فى المعايير والأنماط السلوكية المحددة مسبقاً. ورغم توافر أعداد

من الأنماط القيادية الشائعة (المتوارثة)، إلا أن بعض المنظمات تفضل تكوين نمط ومعيار أداء للقيادة خاص بها. وهذا المعيار يتكون من عنصرين. العنصر الأول يركز على القيم أو المبادئ التى تعتبر ناقصة وذات قيمة للمنظمة. وهذه القيم والمبادئ تتضمن قضايا عديدة مثل الاستقامة والاحترام والكمال من أجل العاملين. وتطلق شركة جونسون آند جونسون على هذه القيم "العقيدة". كما أن شركة أمريكان إكسبريس اعتبرتها مماثلة لنظام القيم لديهم الذى يحمل اسم "Blue Box Values". أما العنصر الثانى لنظام القيم فهو يمثل مجموعة من القدرات والكفاءات الجوهرية والسلوكيات والصفات القيادية الضرورية لنجاح العمل فى المستقبل. وهذه القدرات يمكن أن تشمل قضايا وجوانب متعددة مثل "نقل وإيصال المعلومات عبر جميع المستويات الإدارية والتنظيمية للمنظمة بشكل مبكر وبدون تأخير وفى أغلب الأوقات وبدون حدود أو حواجز" أو "الإدارة الفعالة للأفراد الذين يحاولون إجهاض وتقليل قيمة العمل الجماعى".

فإذا صُمِم هذا المنهج، الذى يتكون من منظومة من القيم، بشكل مدروس وعلمى، فإنه سوف يوائم بين أهداف المنظمة وبين توقعات أداء الموظف. فهذا النموذج يعتبر أداة مثالية رائعة لإعادة تأكيد وتطبيق قيم المنظمة، ويؤكد على توصيل مجموعة من القدرات والإمكانيات الجديدة الضرورية لنجاح الأداء فى المستقبل للموظفين والقيادة على حدٍ سواء. كما أن هذا النموذج يمكن أن يشكل عاملاً محفزاً قوياً لحث وتشجيع التغيير فى السمات والسلوكيات القيادية للمديرين والقادة الذين يتلقون ردود الأفعال من نظرائهم أو من الموظفين.

التطبيق العملى:

تكوين صورة معينة أو نموذج محدد للسلوك القيادى المطلوب والمرغوب فى المستقبل:

إن الطريقة المفيدة والفاعلة للبدء بهذه الإجراءات هى إجراء مقابلات شخصية لفريق الرؤساء التنفيذيين من أجل إضفاء الصفة القانونية والشرعية على الرؤى والمهام والقيم والأهداف التنظيمية بمجملها التى تسعى المنظمة لتحقيقها. وبعد أن يتم توضيح وشرح هذه الأهداف والقيم، تُشَكَّل مجموعات عمل متخصصة يمثل فيها أفراد من جميع العاملين فى جميع المستويات التنظيمية والتخصصية للمنظمة، بحيث يكون هدف هذه المجموعات هو التعرف على القدرات والصفات والسلوكيات الضرورية المطلوبة لإنجاح العمل فى المستقبل. وهدف هذه المجموعات المتخصصة يتكون من جزئين هما:

أولاً – جعل الموظفين فى جميع المستويات الإدارية للمنظمة وفى كل فروعها يشاركون فى هذا العمل، ويضمنون أنه يركز ويهدف بشكل دقيق إلى عوامل النجاح لكل فروع ومستويات المنظمة، وليس فقط على المركز الرئيس.

ثانياً – وبنفس القدر من الأهمية، لكى يضمن الموظفون أن اشتراكهم فى هذا العمل موجه إلى المنتج النهائى للمنظمة. وأن هذا النموذج لا يعتبر نظرية علمية مجردة أو أن تكون فكرته فُرضت بالقوة من قبل الرؤساء التنفيذيين أصحاب القرارات النهائية فى المنظمة، بل هو عبارة عن مجموعة من القرارات والإمكانيات الفريدة والمتميزة وكذلك مجموعة من الصفات والسمات القيادية التى تساعد على الابتكار وتقديم الجديد للعمل. وبعد إعداد هذه القائمة من الصفات والقدرات، تقدم إلى الرئيس من أجل المصادقة عليها.

تحديد الجهة التى يمكن أن تقدم ردود أفعال مفيدة ويمكن الاعتماد عليها:

من أجل تحقيق أفضل النتائج من المعلومات المرتدة، يجب على مزودى هذه الردود ألا يكونوا معروفين أو ظاهرين للعيان، ويجب أن تكون المعلومات التى يقدمونها سارية المفعول وقانونية. ومن المصادر ذات المصداقية التى يمكن الاعتماد عليها والثقة بها فى هذا المجال هى تلك التى تعرف عمل القيادة بشكل أفضل، وتشمل هذه المصادر الرئيس والعاملين معه الذين يخضعون لسلطته الإدارية ويشرف على أدائهم بشكل مباشر ويقدمون له تقارير عن أعمالهم. أما المصادر القيمة الأخرى الخاصة بمزودى ردود الأفعال فيمكن أن تأتى من أعضاء اللجان وفرق العمل والزبائن المحليين والعملاء الخارجيين وكذلك الأطراف والجهات التى تؤدى نفس الأعمال.

بعد ذلك تتولى المنظمة عقد اجتماع تعريفى (بحيث يكون منظم هذا اللقاء رئيساً تنفيذياً عالى الرتبة وذا خبرة طويلة) لغرض عرض وتوضيح الإجراءات والخطوات الخاصة بهذا العمل، ثم يُقدم برنامجاً تدريبياً يهدف إلى تزويد المتدربين بالمهارات والمعارف المتعلقة بكيفية تقديم المعلومات وردود الأفعال إلى الآخرين. هذه الخطوة يتم عادة التغاضى عنها ولا تلقى الاهتمام الكافى من المسؤولين؛ لأن إجراءات ردود الأفعال تبدو كأنها واضحة ولا تحتاج إلى شرح أو توضيح. على أى حال، إن الطرفين اللذين سيشاركان فى هذا الاجتماع سواء كانا مزودى المعلومات الخاصة بردود الأفعال أو الذين يتلقون هذه الردود يبدؤون عادة مثل هذه اللقاءات والاجتماعات بشىء من القلق، لذلك فإن مثل هذه اللقاءات التمهيدية يمكن أن تستخدم لشرح وتوضيح كيفية عمل الأسلوب الخاص

بالنمط القيادى المستهدف وكيف يمكن وضع أجزائه معاً. كما يمكن أن يستخدم هذا الاجتماع لإرشاد الأشخاص الذين ترسل لهم استبانات ردود الأفعال إلى كيفية تعبئتها وتقديم المعلومات المطلوبة منهم بشكل صحيح. ولكى يجيبوا عن كل الأسئلة المطلوبة منهم بشكل صحيح، فإنهم لابد أن يشعروا أن المعلومات التى يقدمونها ستحظى بالسرية المطلقة، وأن الأشخاص الذين سيتلقون هذه المعلومات المرتدة لن يتمكنوا من معرفة مصادرها.

جمع المعلومات المتعلقة بردود الأفعال:

تتيح التقنية الحديثة جمع معلومات عن أى موضوع من خلال شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) ومن خلال نظام المعلومات الداخلى، وتحافظ هذه التقنية على السرية والثقة للمدير وعدم معرفة أى معلومة عن الأشخاص الذين قدموا المعلومات الخاصة بردود الأفعال. ويتم بعد ذلك تنظيم وترتيب هذه المعلومات من قبل طرف خارجى ليضعها فى تقرير موجز، ثم تعطى بعد ذلك هذه المعلومات بشكل مباشر إلى المدير الذى يقدم له التدريب.

تحليل النتائج ووضع خطة عمل لها:

فى البداية سيندهش معظم القادة من كمية المعلومات التى تقدم لهم من خلال التقارير الموجزة. ستحوى هذه التقارير معلومات عن معدل ساعات العمل فى الشركة وملخصات مفهرسة حول نشاطاتها. فالمسؤولية الأولى للمدرب هنا تتركز فى تحليل المعلومات ليستنتج منها أفكاراً محددة. بمعنى أن يتعرف من هذه المعلومات على المهارات والقدرات القيادية التى يعتبرها الموظفون نقاط قوة فى شخصية هذا المدير. فهل ستكون النتائج مفاجأة للمدير؟ أو أنها ستعكس الصورة التى يرى فيها المدير نفسه؟ وما هى المجالات القيادية والسلوكيات المتاحة فى شخصية هذا المدير التى يُعتقد أنها بحاجة إلى تطوير؟

الخطوة التالية هى التأكد من أن المتدرب (المدير) سوف يتقبل الآراء المقدمة على أنها معلومات مفيدة وفاعلة. وبعد أن يقبل المدير الآراء المتعلقة بصفاته وسماته القيادية على أنها فاعلة وقانونية، وبعد أن يتعرف على المجالات والسلوكيات القيادية التى تحتاج إلى

معالجة وتطوير، يقدم له المدرب بعض المقترحات المحددة والواضحة. إن العنصر الأساسى والهام فى خطة العمل هذه هى ضرورة أن تتضمن نصائح وأفكاراً ومقترحات واضحة فى تحديد مجالات التغيير وكيف يمكن إحداث هذا التغيير وتطبيقه فى الواقع العملى. فمن صفات المدرب الناجح قدرته على تقديم مجموعة من البدائل والحلول إلى المدير - المتدرب. فعلى سبيل المثال، إذا كان المدير يريد أن يطور قدراته ومهاراته المتعلقة بالإلقاء، فإن المدرب يمكن أن يقترح عليه أن يأخذ دورة تدريبية أو حلقة تطبيقية عن مهارات الإلقاء فى إحدى الكليات المحلية تتعلق بإلقاء خطاب أو عرض موضوع معين أمام الآخرين بشكل موجز، وكذلك فى اجتماعات الموظفين القادمة مع الرئيس، أو التعاقد مع مدرب محترف له خبرة واسعة فى مهارات الإلقاء، أو أن يكون متطوعاً فى إلقاء حديث أو خطبة فى الكنيسة أو المدرسة أو النادى المحلى و/أو يمكن أن يستخدم ويستمع إلى شريط صوتى للتدرب على الإلقاء وهو يقود سيارته فى طريقه إلى العمل أو عن طريق أشرطة الفيديو فى المنزل ليتلقى المعلومات والإرشادات المرتبطة بالإلقاء. فإذا توافر لديه مجموعة من البدائل، فإن بعضها بلا شك سيكون صالحاً وجذاباً.

التجاوب مع كل من له مصالح وارتباطات عملية مع المنظمة ومتابعة ذلك:

يجب على المدير أن يجتمع بكل الأطراف المهمة الذين سوف يعمل معهم خلال الشهور الستة القادمة. وخلال هذا اللقاء القصير، يجب عليه أن يجعل هؤلاء الأطراف يطلعون على خطة العمل التى لديه، وأن يحصل منهم على اقتراحات إضافية تتعلق بكيفية إحداث التغيير فى المجالات والسلوكيات القيادية المستهدفة التى تحتاج بالفعل إلى تطوير. وأخيراً على هذا المدير أو المديرة أن يتابع / تتابع مع هؤلاء الأطراف التطورات والإنجازات التى تحققت، وليكن ذلك على فترات زمنية محددة.

أصدرت شركة كيلتى غولد سميث (١٩٩٦) دراسة أجرتها تتعلق بتأثير معلومات التغذية المرتدة والمتابعة على ثمانية آلاف قائد ومدير فى شركات الفورشن الخمسمائة العملاقة. وكانت النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسة مثيرة للغاية، ولكنها لم تكن مفاجئة. فتوضح هذه النتائج "أن درجة التغيير التى تمت ملاحظتها المتعلقة بفعالية القيادة كانت مرتبطة بشكل جلى بدرجة ومستوى المتابعة: فالمديرون الذين صُنفوا على أنهم لا يتابعون، قُيموا من قبل موظفيهم على أنهم لم يتغيروا فى سلوكياتهم القيادية ولم

يغيروا فى أعمالهم، أو أنهم كانوا أقل فعالية خلال الثمانية عشر شهراً فى أعمالهم. أما فيما يتعلق بالقادة المديرين الذين يؤدون أعمال المتابعة بشكل جزئى فإن تسعة وثمانين بالمائة صُنِّفُوا على أنهم مديرون أكثر فعالية". ولسوء الحظ، فإن نسبة ثمانى وخمسين بالمائة فقط من المديرين والقادة الإداريين يقومون بأعمال المتابعة بشكل كامل. إن المتابعة سلوك وعمل له آثار إيجابية فى العمل، ولكن كيف يمكن تفعيله وجعله يحدث فى الواقع العملى؟

التدريب المستمر:

إن معظم البرامج التدريبية التى تنفذ كجزء من أهداف التغيير التنظيمى مستمدة تقليدياً من وجهة النظر التى تقول: قدم للجهات المسؤولة عن التدريب ردود أفعال الموظفين، وحدد الأهداف والمجالات التى تحتاج إلى تطوير، ثم قدم التدريب المطلوب (وهو فى العادة يستغرق من يوم واحد إلى يومين تدريبيين)، من ثم فإن النجاح سوف يتحقق. إن المشكلة بلا شك فى مثل هذه الطريقة تكمن فى أنه حتى المديرين المؤهلين والمتحفزين لمثل هذه البرامج يعودون إلى أعمالهم بعد هذه الدورات التدريبية وهم غارقون فى مستنقع لا يعرفون الخروج منه. وكما أشار السيد ستيف كوفى (١٩٩٦) فى كتابه (الأشياء الأولى أولاً) أو الأولويات أولاً: إلى أن المكالمات الهاتفية المستعجلة والهامة والاجتماعات وطلبات العملاء وغيرها تبدو أنها تنال الأولوية فى سلم القضايا الهامة ولكنها غير مستعجلة. فالتطوير الشخصى أمر مهم، ولكن يمكن تأجيله. فقبل التعرف على القضايا التى تحتاج إلى تطوير فى سلوك المدير، يكون قد مضى سنة كاملة عليها وتكون هذه الجوانب لم يعد بالإمكان وضعها فى قمة الأولويات التى تحتاج إلى إجراء تطوير بشأنها.

السيد جيم بولت رئيس جمعيات التطوير التنفيذى المتخصصة فى تصميم برامج ودورات تدريبية لتطوير وتحسين خدمات العملاء من أجل دعم ومساندة التغيير الإستراتيجى، تعرَّف واعترف بهذه المشكلة. ففى عملنا مع السيد جيم خلال السنتين الماضيتين، ضمَّن التدريب المستمر فى البرامج التى صممها. فالمدربون يتبعون ويتقيدون بالصيغ والنماذج التى أوضحناها سابقاً بدلاً من القول "مع السلامة، أتمنى لكم حظاً سعيداً، اتصلوا بى إذا كان لديكم أى استفسارات". فى نهاية البرنامج التدريبى الخاص

بردود الأفعال، يجب على المدربين أن يحافظوا على علاقات تدريبية مستمرة مع المتدربين بعد انتهاء فترة التدريب. فيمكن أن يستمروا فى عملية الاتصال مع المدرب عن طريق البريد الإلكترونى وعن طريق الهاتف كل شهر.

فالمدرب يجب أن يكون مستعداً بلا شك للإجابة عن الاستفسارات التى تبرز لديهم خلال هذه المرحلة، ثم يقدم لهم معلومات إضافية جديدة ويقترح عليهم أدوات ووسائل عمل وخيارات جديدة ويساعدهم فى الاستمرار فى التركيز على خطة العمل حتى يتحقق التطوير.

إن تكلفة هذا التدريب الإضافى تعتبر "ضئيلة"، فهى تشكل فقط نسبة مئوية إضافية فى التكاليف تمثل واحداً بالمائة أو اثنين بالمائة، مقارنة بتكلفة البرامج التدريبية التى تنفذ بدون جعلها برامج تدريبية مستمرة. إن التأثير كان كبيراً وهائلاً فكل منظمة تبنت وضمَّنت التدريب المستمر كجزء من إجراء معالجة ردود الأفعال قد حسنت طورت بشكل جذرى وكبير من عدد القادة والمديرين الذين التحقوا واستفادوا من هذه البرامج، من ثم تحسن لديهم مفهوم القيادة الفعالة. فيما يلى عرض لحالة دراسية خاصة بالموظفين الحكوميين فى ولاية كاليفورنيا وهى متعلقة بنظام المتقاعدين (كالبيرز) حيث أبدى اثنان وتسعون بالمائة من فريق العمل التنفيذى أن مهاراتهم وسلوكياتهم القيادية قد تطورت وتحسنت خلال مدة الأربعة أشهر من الدراسة والمتابعة المستمرة.

معيار مزدوج (ثنائى) لردود الأفعال:

العرض رقم (٢٨-١) قصة كالبيرز:

تدير شركة كالبيرز أموالاً خاصة بالتقاعد والمزايا الصحية لأكثر من مليون ومائة ألف موظف عام فى ولاية كاليفورنيا والمتقاعدين ولأسرهم. وتبلغ قيمة أصول وممتلكات هذه الشركة مائة وستة وخمسين ألف مليون (١٦٥ مليار) دولار، حيث تملك هذه الشركة أضخم نظام لتقاعد الموظفين الحكوميين، وحققت مستوى قياسياً فى معدلات النجاح فى أعمالها. فخلال إجراءات وخطوات التخطيط الإستراتيجى فى عام ١٩٩٦م، قال المسؤولون فى هذه الشركة إنه بات من الواضح أننا سوف نواجه عمليات تنافسية متزايدة وتحديات ضخمة خلال العقد القادم.

وقد كانت مجالات التدريب والتطوير أحد المشاريع الرئيسية الهامة التى أُستهدفت فى الخطة الخمسية للشركة. فقد لاحظنا واكتشفنا أن قدراً كبيراً من موارد الشركة قد خُصص للفعالية والكفاءة، وقدر قليل من الموارد لخلق قدرات تنظيمية أكبر وأفضل من خلال التوسع فى التعليم. وقد أصبح الالتزام بموضوع التعلم واحداً من أبرز الأولويات فى المنظمة من قبل الرئيس التنفيذى.

بدأنا بتقسيم شامل للاحتياجات التدريبية فى المنظمة. فجمعنا المعلومات من الرؤساء والمديرين التنفيذيين وصنفناها واستخدمناها أساساً ومصدراً للتعرف على التحديات التى يواجهها العمل، وكذلك لمعرفة مجالات العمل الهامة التى تحتاج إلى تدريب. ثم بدأنا فى الخطوة التالية بتطبيق عمل المجموعات المتفرغة والمتخصصة حيث تتضمن هذه المجموعات أعضاء من جميع المستويات الإدارية والوظيفية والإقليمية فى الشركة لغرض تحديد مجالات العمل التى ينبغى تطويرها. وكانت النتيجة الهامة التى توصلت إليها هذه المجموعات المتخصصة أن الرؤى والإستراتيجيات أو الأهداف الكبرى الخاصة بالمنظمة لم تكن مفهومة من قبل العاملين بشكل كامل؛ فقد كان نمط التفكير الذى يتسم بالمحدودية وضيق الأفق والانغلاق سائداً بشكل واضح سوف يؤثر ويقلل بشكل كبير من نسبة النجاح. بعد ذلك وضعنا خطة عمل تتضمن المهام والأدوار المتغيرة لقائد المستقبل فى شركة كالبيرز. ووضعت خطة العمل هذه استناداً إلى قيم تنظيمية تم الاتفاق عليها على أنها ذات فعالية عالية ومؤثرة فى الأداء، وكنا دائماً نفتخر بها مثل، الكمال والجودة، وأضفنا إلى هذه القيم الكفاءات والقدرات والمهارات القيادية التى تعتبر هامة وحاسمة ومؤثرة فى العمل القيادى الناجح فى المستقبل، مثل نقل وإيصال المعلومات عبر ومن خلال الحدود والمستويات التنظيمية والإدارية فى الشركة بكل سهولة وبدون معوقات أو حصون إدارية. وكانت الدورات والحلقات التدريبية التى عُقدت لهذا الغرض والموجهة لتحديات القيادة قد صُممت لتساعد وتساهم فى رفع نسبة الوعى لدى المشاركين عن الأدوار الصعبة فى عمل القيادة فى المستقبل. وقد أُستخدم المعيار الثنائى (٣٦٠ درجة) الخاص بقياس ردود الأفعال كحجر أساس لهذه الحلقات التطبيقية. ومن المهم هنا الإشارة إلى أن رؤساء تنفيذيين بارزين قد شاركوا فى الحلقة التدريبية الأولى التى كانت تركز على كيفية تلقى ردود الأفعال، ثم وضع خطة من أجل تطوير العمل القيادى بعد ذلك يبدأ الرئيس التنفيذى فى الحلقات اللاحقة بعرض وشرح الأدوار الصعبة المتغيرة التى تشكل تحدياً فى الأعمال القيادية فى المنظمة، ومن ثم يعرض خطة عمله على المشاركين لتطويرها وإدخال التعديلات والتحسينات الضرورية عليها. وهذا الإجراء يمثل مشاركته فى إجراءات وخطوات ردود الأفعال.

وكانت الأهداف التى يسعى المشاركون لتحقيقها أثناء مشاركتهم فى هذه الحلقة التدريبية التى استمرت ثلاثة أيام تتمثل فيما يلى:

* معرفة وتحليل أهداف ورؤى القيادة وقيمها وتحدياتها وإضفاء الصفة الذاتية عليها ودمجها مع قيم عمل المنظمة.

* فهم واستيعاب مقومات ومعطيات وظروف السوق واتجاهاته.

* تعلم وتطبيق المتطلبات والاحتياجات الشائعة التى تشكل تحدياً أو عائقاً للعمل القيادى.

* التركيز على مضاعفة عمل الفرق والأداء الجماعى.

* تعلم كيفية قيادة عملية التغيير، والتطوير من مهارات الاتصال.

* الحصول على معلومات مرتجعة عن فعالية القيادة ثم وضع خطط لتطوير الأداء الشخصى كقائد لغرض التطوير من فعالية هذا الأداء.

وكان من ضمن متطلبات برنامج الحلقة التطبيقية أن على كل شخص مشارك أن يلتقى بشكل منفرد مع استشارى من خارج الشركة. فخلال الحلقة يقوم الاستشارى بقراءة وتفسير ردود الأفعال الخاصة بالسلوك القيادى، ثم يساعد كل شخص فى التعرف على مجالين متاحين فى سلوكه الفردى كقائد يحتاجان إلى تطوير، وكذلك مجالين آخرين متاحين فى السلوك القيادى وذلك لغرض تطوير أدائهما ثم وضع خطة عمل. وفى نهاية الحلقة التدريبية، يحتفظ الاستشارى بنسخة من خطة العمل، ويرتب معهم اتصالات مستمرة خلال الأشهر القليلة القادمة. وتعتمد وسائل الاتصالات هذه على الأسلوب المفضل للقائد لإجراء الاتصال بالاستشارى، فيمكن أن تكون عن طريق (الهاتف، البريد الإلكترونى، أو مقابلة أو اجتماع فيما بينهما بشكل مباشر).

وبعد أربعة أشهر، يقوم كل مدير بمسح شامل واستطلاع لأخذ آراء الأطراف الهامين الذين لهم علاقة بأعماله بهدف تقييم التحسن الذى طرأ على أدائه فى المجالات التى تم اختيارها من قبل وليس كل صفات وسلوكيات القيادة، أى أنه يتم التقييم بشكل خاص على الصفات والجوانب التى استهدفت من أجل إحداث التطوير الفردى فى خطط العمل. وكانت النتائج رائعة وحققت أهدافها وتجاوزت توقعاتنا المبدئية. فأكثر من تسعين بالمائة من القادة ومجموعات الرؤساء التنفيذيين ظهر على سلوكهم تحسن، وست وثمانون بالمائة من المديرين فى الإدارة الوسطى حققوا تحسناً أيضاً.

وعند التأمل ومراجعة الأحداث الماضية واستعادتها، فإننا نشعر بأننا قمنا بالعديد من الأعمال التى أدت إلى تحقيق نجاحنا المبدئى. فمشاركة الموظفين ذوى المراتب العليا فى الدورة التدريبية الخاصة

بردود الأفعال التى طُبق فيها لأول مرة المعيار الثانى ٣٦٠ درجة وضع قاعدة أساسية ممتازة مهدت لبقية أعضاء الفريق القيادى فى المنظمة ليساهموا ويشاركوا بنفس الطريقة، وكانت الحلقات التطبيقية الخاصة بتحديات القيادة قد عقدت فى أمكنة بعيدة عن المقرات الرئيسية، كما أنها وفرت بيئة تعليمية متميزة وممتازة لتلقى ردود الأفعال ووضع خطط الأعمال. وكان التركيز على مجال أو مجالين فرديين فى أعمال القائد، وبدعم من المدرب الذى تم تعيينه لهذا الغرض، حقق نتائج جيدة، وكذلك كان لإعادة استطلاع آراء العاملين بعد أربعة أشهر لتقييم التقدم والتطور فى الأداء مساهمة فى نجاح هذا العمل.

وخلال عملنا المبدئى مع الإجراءات الخاصة بدراسة وتقييم ردود الأفعال عن طريق تطبيق أسلوب (٣٦٠) درجة، تعلمنا أيضاً أهمية إجراء الاتصال المستمر. وكان بإمكاننا أن نضاعف من فعاليتنا لو أننا أسسنا رابط اتصال عن طريق الشبكة الداخلية لشركة كالبيرز فى وقت مبكر يتيح لكل مشارك فى هذا التدريب أن يتعامل مع هذا الرابط. فمثل هذا الرابط يمكن أن يكون أداة مؤثرة وعظيمة ليشارك القادة الآخرون قصص نجاحاتهم، ويقدموا نصائح وأفكاراً مساعدة ومفيدة للمشاركين. وفى نهاية التحليل، أحدث الالتزام الشخصى للرئيس التنفيذى والمثال الذى أسسه والقدوة التى تركها تغييراً فعلياً فى مستوى نجاحنا.

سيرة المؤلفين:

بيل هوكنز: هو مستشار مستقل متخصص فى تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بدعم أعمال القيادة والقيم التنظيمية وبناء فرق العمل وإدارة الأداء والتغيير التنظيمى. وقبل أن يصبح مستشاراً كان بيل يعمل فى أحد فروع شركة جونسون آند جونسون فى مجالات المبيعات والتسويق وإدارة المبيعات ومواقع وظيفية أخرى ذات صلة بالمنتج. بعد ذلك انضم بيل إلى مجموعة بوسطن صينتيفك كوربوراشن مديراً للمبيعات والتسويق فى فرع ميكروفاسف. وخلال سبع سنوات من عمله نما القطاع وزاد عدد موظفيه من أربعة موظفين إلى أكثر من خمسمائة موظف، ومن ثم طرحت أسهم شركة بوسطن صينتيفك فى أسواق تبادل الأوراق المالية فى بورصة نيويورك.

خلال السنوات العشرة الماضية، عمل بيل فى مجال النشاطات التدريبية، ونفذ العديد من البرامج والحلقات فى عدة شركات كبرى فى قارات العالم الخمسة. ومن ضمن شركات الأعمال الكبرى التى قدم خبراته وخدماته لها تشمل، أمريكان إكسبرس وأى

تى آند تى وبيل سوث وبلوم بيرغ وبوسطن صينتيفك، وبدجت، وربنت أكار وكالبيرز وديرك تى فى وريدرز آند إنكور بوراشن وكريم وجونسون آند جونسون وكوداك ولوثران برثورهود وموتورلا ونورتل وبى إن سى بانك وريثون وصن ميكروسيستم وتيتليست ويونين سبيسيفك وريال رود وفال فولن وويرهوسر. فمن خلال هذا التنوع الكبير فى مجالات الاستشارات والخبرات الإدارية والتدريب أصبح لدى بيل ثقافة وخلفية واسعة ورؤية واضحة لعالم وظروف أسواق العمل الحقيقية.

وبعيداً عن أعماله مع الشركات العملاقة عمل بيل متطوعاً وقدم خدماته للصليب الأحمر الدولى وكذلك نيويورك أسوسييشان فور نيو أمريكان ويونيتد سيربرال بالسى أسوسيشن و ذا غيرز سكوت أف أمريكا. يحمل السيد بيل شهادة البكالريوس من جامعة دريك وشهادة ماجستير فى إدارة الأعمال من جامعة إنديانا، وهو عضو فى الشبكة التعليمية، وهى جمعية مدرجة فى القائمة المشهورة التى يطلق عليها (هو إز هو) فى الأعمال الدولية. كما شارك فى تأليف كتاب منظمة المستقبل الصادر عن مجموعة بيتر دروكر فونداشن.

توم بيتى: هو رئيس قسم الموارد البشرية فى نظام المتقاعدين الحكومى فى ولاية كاليفورنيا (كالبيرز). وبصفته المرجع الاستشارى فى مجال قضايا الموارد البشرية، كان مسؤولاً بشكل أساسى عن تنفيذ خطط وإستراتيجيات الموارد البشرية لدعم ومساندة الخطة الإستراتيجية لـ (كالبيرز). وبالإضافة إلى إدارته لأهم وظائف الموارد البشرية، خصص معظم وقته وبذل جهداً خاصاً خلال السنتين الماضيتين لإنشاء وتطوير برامج متخصصة وإبداعية لتوظيف واستقطاب العاملين الذين يتمتعون بقدرات وكفاءات عالية والمحافظة عليهم.

الفصل التاسع والعشرون
المعوقات الرئيسية الثلاثة فى العلاقات التدريبية

ديفيد نوير:

فى أحد اللقاءات المهنية المتخصصة الحديثة لمجموعة من المستشاريين ذوى الخبرة الطويلة، سأل رئيس الجلسة الحضور ليصفوا له "نوع وطبيعة العمل الذى يؤدونه فى الوقت الحاضر" وكانت الإجابات مفاجأة ومقلقة فى نفس الوقت، فالمفاجأة بالنسبة لى أن جميع الحضور من الاستشاريين أفادوا بأنهم يؤدون بعضاً من أنواع "التدريب الخاص بالمديرين والرؤساء التنفيذيين". والجانب المحزن والمقلق فى إجاباتهم مصدره أن معظم زملائى، ورغم أنهم يعتبرون استشاريين متميزين فى مجالات تخصصاتهم، إلا إنهم لم يتلقوا أى نوع من التدريب أو التوجيه أو الاستعداد والقابلية فى أى نوع متخصص من أنواع العلاقات والنشاطات الضرورية للقيام بالتدريب بشكل فعال.

ورغم تخفيض وتقليص المستويات التنظيمية والتوسع فى نطاق الإشراف، إلا أن الدور التدريبى والإرشادى والتعليمى الذى كان يؤدى سابقاً من قبل المديرين قد تم إهماله. فأصبح موضوع التدريب الاستشارى من المواضيع الهامة والساخنة فى عالم الأعمال، إلا أنه لسوء الحظ لا يحقق الكثير من المنظمات وشركات الأعمال أعلى المكاسب والعوائد من التدريب مقابل ما ينفقونه من أموال عليها. كما أن المدربين يحدثون فى بعض الحالات أذى وضرراً للمنظمة التى تتلقى منهم التدريب أكثر مما يقدمون لها من منفعة. هذا الفصل يناقش الأسباب الثلاثة الأكثر شيوعاً التى تعوق من أداء التدريب. وأنا أطلق عليها المعوقات الثلاثة الكبرى. سوف أتناول كل عامل / معوق من هذه العوامل بشكل متسلسل حسب وجهة نظر كل من المدرب والزبون (المدير / المتدرب)، وكذلك من وجهة النظر الفلسفية الأساسية المتعلقة بطبيعة النشاطات والعلاقات التدريبية نفسها.

العامل الأول - الغموض والتواطؤ ونقص الرؤية والوضوح فى تحديد الزبون:

فيما يلى قراءة مركزة لحوار دار بينى وبين رئيس تنفيذى ومسؤول آخر يتولى منصب نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية:

قال لى نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية "سمعنا الكثير من الأشياء الإيجابية والجيدة عن الأعمال التدريبية التى تقومون بها، ولدينا نائب للمدير العام نعتقد أنه بحاجة إلى تدريب وتغيير وبإمكانك القيام بذلك".

ثم أضاف الرئيس التنفيذى إلى ذلك قائلاً:

"من الناحية الفنية، هو إدارى جيد، ولكن ليس لديه المهارات الضرورية لإدارة الآخرين".

فطرحت سؤالاً عليهم قائلاً:

"ماذا تريدون منى أن أفعل؟".

فأجاب نائب الرئيس التنفيذى قائلاً:

"أنت تعلم، أصلح من شأنه، ساعده على التغيير؛ لأنه يواجه معضلة".

"فنحن ليس لدينا وقت لإضاعته، كم من الوقت تحتاج لتحقق لنا نتائج ملموسة بهذا الخصوص؟" بعد أن طرح الرئيس التنفيذى هذا السؤال نظر إلى ساعته، ثم إلى التقويم ليتعرف على مواعيد الاجتماعات لديه.

وبينما أنا متحفظ فى الإجابة عن سؤاله، قال نائب الرئيس التنفيذى وبشكل متسرع: "لدينا ميزانية مخصصة لتغطية المصاريف المرتبطة بمثل هذه الأمور. فالتكلفة الخاصة بهذا العمل لن تكون واضحة أو بادية للعيان بالنسبة للرئيس التنفيذى، ولذلك فإن مصاريفك لن تكون سبباً يبنى عليه الرئيس التنفيذى رفضه للتدريب". قال هذا الحديث وهو يبتسم ويغمز بعينه تجاه الرئيس التنفيذى. ثم طرح الرئيس التنفيذى السؤال التالى "كيف يمكن أن تنفذ لنا هذه الصفقة؟".

وقد أوشكت أن أنسحب من الاجتماع بسبب نظرتهما السلبية للعمل التدريبى. فموقفهما لم يكن متطابقاً أو منسجماً مع قيمى أو مع الأسلوب الذى ينبغى أن يعمل بمقتضاه المدرب، ولا ما يمكن أن يحققه التدريب من نجاح للمنظمة على المدى البعيد. وفيما يلى بعض الدروس العملية التى يمكن الاستفادة منها من هذا الحوار:

من وجهة نظر المستشار: اعمل علاقة تعاقدية وحواراً مع الطرف الذى سوف يتلقى التدريب شخصياً، وليس مع رئيسه أو رئيسها، أو مع متخصصين فى الموارد البشرية أو

مع لجان إدارية أو مع أى طرف ثالث آخر. فمن هو الطرف الذى سيستفيد من التدريب فى المثال السابق؟ إنه من المؤكد لن يكون الشخص الذى ينبغى أن يوجه له النشاط التدريبى كما دار فى الحوار. فالشخص الحقيقى الذى يحتاج إلى تدريب هو الرئيس التنفيذى الذى دار جزء من الحوار معه، حيث اكتشفت بعد إجراء مزيد من النقاش أنه لم يخبر الشخص الآخر (النائب للموارد البشرية) أنه واقع فى مشكلة وأنه بحاجة إلى تدريب. كما اكتشفت أيضاً أن نائب رئيس الموارد البشرية قد قرر سلفاً أن هذا الشخص فى النهاية سوف تنهى خدماته، وكان أيضاً راغباً بشكل أكبر أن يوثق فى ملف الأداء أن الأمر يعود إلى عوامل مرتبطة "بالكد والجد" فى العمل، حيث عملت المنظمة ما فى وسعها من أجل الحفاظ والإبقاء على هذا الموظف.

من وجهة نظر الزبون (المتدرب): تعرف وأبحث عن السبب الذى جعل المنظمة تبحث عن مدرب لك، وإذا اخترت أن تتلقى التدريب، قرر أنت بإصرار أن تكون الزبون الفعلى الذى يتلقى التدريب وليس الرئيس. وأنا مندهش وفى حالة استغراب مستمرة من أعمال الرؤساء التنفيذيين المحللين والأذكياء الذين يتقبلون بكل بساطة المقترحات المقدمة لهم التى ترى أنهم بحاجة إلى مدرب، ثم يقبلون بكل سلبية المدرب الذى تقدمه لهم الشركة. إن ما ينبغى عمله من وجهة نظرى هو أن يجرى الرئيس التنفيذى البحث والاستقصاء والتعرف على الحاجة الفعلية للتدريب. فلماذا يعتقدون أنك بحاجة إلى تدريب؟ ما هى الجوانب التى تحتاج إلى تغيير، وماهى الاحتياجات التى تبحث عنها أنت من خلال التدريب؟ فهل هناك رسالة لا يستطيع أو لن يستطيع رئيسك إيصالها لك؟ فإذا اخترت أن تعمل وتتعامل مع المدرب، كن محدداً وصارماً فى موقفك تجاه المدرب الذى سيتعامل معك. وإذا كان بالإمكان، اختر أنت بنفسك مدربك الخاص، وإذا لم تستطع تحقيق ذلك، حاول على الأقل الحصول على القوة التى تؤهلك فى استخدام حق الاعتراض. سوف تجعل التدريب أكثر مهنية واحترافاً إذا دفعت تكاليفه من ميزانيتك الخاصة. فإذا كان هناك تكلفة مرتبطة بالمنظمة، حدد وتعرف على هذه التكلفة. ولابد أيضاً أن تصر وتؤكد على ما يعرف اختصاراً بـ (الثرى سيز) وهى تمثل الحروف الثلاثة الأولى من ثلاثة مصطلحات وهى الوضوح والسرية والتحكم. فأما مصطلح الوضوح فى هذا السياق فهو يعنى أنك أنت الطرف المستهدف فى النشاط التدريبى وليس المنظمة. والعامل الآخر السرية يعنى أن تقتصر المعلومات المتعلقة بالتدريب عليك أنت وحدك، وألا يقدم المدرب تقارير لرئيسك أو لأطراف آخرين لا تعرفهم عن التطور الذى ستحققه خلال التدريب.

وأخيراً عامل السيطرة والتحكم، وهو يعنى أن تكون أنت دون غيرك مسؤولاً عن إجراءات التدريب، وأنك أنت الشخص الوحيد المؤهل الذى يقرر ما إذا كان التدريب مفيداً ومساعداً لك.

من وجهة النظر الفلسفية: إن الغموض والتلاعب والتواطؤ الذى يحيط بمعرفة هوية وتكوين الشخص الذى سيتلقى التدريب وكذلك الهدف منه يخلق سبباً رئيسياً لفشل العمل التدريبى. فإذا كان الرئيس أو النظام هو المستهدف فى العملية التدريبية، فإن المستشارين يجب عليهم ألا يقوموا بعمل تدريبى، وإنما يساعدون فى عمليات تقييم الأداء وتسهيل وتيسير عمليات الاتصال وتحديد المهام والمسؤوليات بين الإدارات والعاملين أو أنهم يقومون بتحديد الأهداف. وكل هذه الأعمال تعتبر جهوداً استشارية قانونية ومشروعة ولكنها لا تعتبر نشاطاً تدريبياً. فالاستشاريون الذين يخبرون المتدرب بأنه الزبون المستهدف فى النشاط التدريبي، وهم في الواقع الفعلى يقومون بخدمة احتياجات وتوجه الرئيس، بسلوكهم هذا لا يؤدون أعمالاً تعتبر لا أخلاقية فحسب، بل يعدون ويمهدون لفشلهم كمدربين.

العامل الثانى - حلول تبحث عن مشكلات: المدربون المفتونون بتقديم النموذج أو الطريقة الوحيدة للحل:

سألنى ذات مرة صديق لى مشهور ومعروف بوصفه عالماً فى السلوك الإنسانى طالباً نصيحة ورأياً استشارياً سديداً يتعلق بتدريب الرؤساء. فهو لم يفهم لماذا لم يتمكن من أن يصبح مدرباً تنفيذياً.

فقلت له "أنت الحل الذى يبحث عن مشكلة". فنحن تربطنا علاقة طويلة وأعرفك حق المعرفة. "فأسلوبك ونموذج قيادتك متميز. فمنهجك القيادى معروف مما جعلك تحظى باعتراف على المستوى القومى". ثم واصلت حديثى قائلاً له "إن المشكلة تكمن فى النموذج الذى تتبعه لم يتوافق مع النشاطات والعلاقات التدريبية المساعدة المُركزة على الزبون. استمر فى إلقاء محاضراتك وأحاديثك العامة وكتاباتك وروج لكل أدواتك المعرفية والعلمية. سوف تكون أسعد، احصل على مزيد من النقود، ولا تتسبب فى إحداث الغموض والالتباس لأى من زبائن التدريب!".

هذه المحادثة مع صديقى المعروف فى مجال النشر توضح فعالية وتأثير العامل التدريبى الثانى المعوق للأداء. وفيما يلى مزيد من الأفكار والتضمينات.

من وجهة نظر الاستشارى: إن تدريب القادة المديرين والرؤساء التنفيذيين الفعال لابد له أن يتضمن علاقات مساعدة. فالعملية فى أى علاقات تدريبية مساعدة تكمن فى الاعتناق والحماس والتقمص العاطفى لهذه العلاقة، وأن يتوافر منهج محايد وعدم إصدار أحكام مسبقة على الأشياء، وكذلك يكون هناك اكتشاف وتشخيص متبادل لموضوع التدريب. فالتبنى المطلق لأسلوب تدريبى واحد ومحدد لكل الحالات التدريبية لم يبنَ على دليل واضح لصلاحيته أو اتباع وتقديم استشارة تركز على الجانب الإجرائى لها سوف تحبط وتقوض من مصداقية وفعالية النشاط التدريبى نفسه. فى الوقت الحاضر لدى ثلاثة متدربين نشطاء، وكل متدرب من هؤلاء المتدربين الثلاث يتبع أساليب وتوجهات مختلفة ومتنوعة عن الآخرين. فكل واحد منهم يتطلب أساليب أداء متميزة وفريدة خاصة به أو بها تناسب احتياجاته. فأحد هؤلاء الأشخاص سيدة منهمكة فى اكتشاف ومعرفة الخيارات والفرص المتاحة أمامها لبناء وتطوير مستقبلها وحياتها الوظيفية. فهى غير متأكدة أنها فى الوظيفة المناسبة أو أنها فى المنظمة المناسبة. وقد استخدمت فى جهودى التدريبية للتعامل مع حالتها أدوات القياس المرتبطة بالجدارة والاستعداد والذكاء، وكذلك الأعمال والنشاطات المرتبطة بتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى للإنسان، وأيضاً اتبعت الأجزاء التى تقيم وتقارن بين المهارات التى لديها وواقع عملها الفعلى. أما الزبون (المتدرب) الثانى فكان يعمل على تطوير مهارات الإلقاء لديه وتأكيد الذات، فكان أسلوبى التدريبى للتعامل مع حالته يتضمن التركيز على ردود الأفعال المكثفة من الآخرين عن أدائه، وكذلك على الجهود المرتبطة بتدريبه على ممارسة تطبيقات عملية مرتبطة بالأداء والإلقاء. أما الزبون الثالث، فقد كان رئيساً تنفيذياً ناجحاً فى منظمته وحصل على منصبه بجدارة، ونحن الآن نبحث عن طرق جديدة مع مجلس الإدارة لنحصل على المزيد من الرؤية والمصداقية عنه. وكل الجهود التى بُذلت فى الحالات الثلاثة السابقة كانت تمثل وتعكس قدراً كبيراً من الإصغاء والاستماع إليهم والاكتشاف المتبادل وبناء الثقة معهم. فلو كنت اتبع أسلوب صديقى الاستشارى فى الأداء وقدمت لهم أسلوباً واحداً، وطبقت أسلوبى الوحيد فى التدريب أو النموذج الخاص بى، يمكن أن ينعكس ذلك إيجاباً على شعورى تجاه نفسى، ولكن حاجة العميل (المتدرب) لن يتم التعرف عليها من ثم سأكون قد فشلت.

من وجهة نظر الزبون: كن حذراً من المدربين الذين يزعمون أن لديهم إجراءات وأساليب تدريبية فريدة وصالحة لكل المواقف والحالات أو أن لديهم الحل لمشكلتك.

فالمدرب الفعال هو الذى يصغى إليك باهتمام، ولديه الرغبة الكبيرة فى الاستماع إلى آرائك وما تحدده له أنت من مجالات تعتقد بأهميتها لك، وكذلك يصغى لآمالك وطموحاتك وأحلامك وإلهاماتك أكثر من كونه معتمداً على النماذج والإجراءات التدريبية الخاصة به. وكن حذراً أيضاً من المدربين الذين يستخدمون الأساليب والنماذج التدريبية الرياضية أو الأساليب المستعارة. إن التدريب الرياضى يعتبر نوعاً مختلفاً كلياً عن تدريب الرؤساء التنفيذيين فى منظمات الأعمال. فالتدريب الرياضى يعتمد كلياً على ما يقدمه المدربون من خبرات، فهم على علم باللعبة الرياضية ويعرفون المهارات الرياضية الضرورية لزيادة فعالية اللاعب فى هذه اللعبة، فى حين أن التدريب فى أعمال المنظمات لا يعتمد على خبرات المدربين، فهو يعتمد على ما تتضمنه إجراءات الأداء من مهارات وخبرات. فالمدربون لايعرفون المنتج أو الخدمة التى تقدمها. فأنت استعنت بهم لكى يقدموا لك المساعدة لتنمو وتتطور. فأنت الطرف الذى يحدد لهم معنى النمو ومعنى التطور. فالمدربون الرياضيون يعتبرون جزءاً من المنظومة الرياضية، فهدفهم الأساسى هو الكسب والفوز فى المباريات التى يخوضونها، فمرتباتهم تدفع من قبل الأندية والأجهزة الرياضية ويتم فصلهم إذا لم يحققوا الانتصارات المطلوبة منهم. أما المدربون فى منظمات الأعمال، فهم خارج أنظمتها، فأنت الطرف الذى طلبت منهم الاستشارة أو التدريب من أجل أن يقدموا لك المساعدة لكى تقرر ماذا يعنى الكسب أو النصر لك.

من وجهة النظر الفلسفية: إن نوع المساعدة يحدد من قبل الطرف الذى يتلقاها، وليس من قبل الشخص الذى يقدمها. فالتدريب الحقيقى يمثل علاقات ونشاطات مساعدة، مثله مثل أى علاقات مساعدة أخرى، تتطلب التركيز والانفتاح وتبادل الآراء مع الفرد بصفته الطرف الوحيد الذى يحتاج إلى التدريب. فالاعتماد على الأساليب التى يعتقد أنها خارقة وقادرة على حل كل المشكلات دون أساس وإثبات علمى وعملى تؤكد وتدعم فرضيات المدرب يؤدى إلى تدمير مصداقية وفعالية التدريب.

العامل الثالث - تكوين علاقات تدريبية معتمدة بعضها على البعض الآخر:

إن الهدف من جميع الأنشطة التدريبية الفعالة الموجهة للرؤساء التنفيذيين يجب أن يكون لتقوية المتدربين ثم الانسحاب أو الابتعاد عن هذا النشاط. فالهدف ينبغى ألا يكون كما وضع وحدد من قبل مستشار أمين ولكنه فاقد المعنى والهدف الصحيح وهو "إقامة علاقة طويلة مع المتدرب وتحقيق دخل ثابت للمتدرب".

وفيما يلى بعض الأفكار والدروس للمستشارين وللزبائن (المتدربين) تتعلق بالعائق الثالث:

من وجهة نظر الاستشارى: إن جوهر ومحتوى التدريب الفعال يكمن فى إيجاد زبون معتمد على نفسه، ومن ثم ينسحب المدرب من العملية التدريبية. وهذا بخلاف النموذج فى التدريب الرياضى الذى يتطلب أن يكون المدرب حاضراً دائماً مع اللاعب. فالمدربون التنفيذيون يجب أن يكونوا على وعى تام رافضين التوجه السائد الذى يغرى بإقامة علاقة معتمدة بعضها على بعض مع المتدربين. فالاعتمادية بهذا الصدد تمنع وتعوق من الدور التدريبى، كما أنها تقلل أو تلغى بشكل تام دور المتدرب والمدرب على حد سواء، وتجعل إجراءات التدريب وأعماله أموراً عديمة القيمة. فالمدرب يجب عليه ألا يبقى علاقات مساعدة مع المتدرب لغرض تحقيق مزايا وعوائد مالية.

من وجهة نظر متلقى التدريب: على المتدرب أن ينسق مع المدرب ويتشاور ليتأكدا أنهما على اتفاق تام بخصوص المدة التى ستستغرقها الفترة التدريبية وموعد انتهائها وعن الكيفية التى سينفذ بها البرنامج التدريبى. قاوم الإغراءات التى يعرضها المدرب من أجل تمديد فترة التدريب أو بناء علاقات تدريبية ترى عدم أهميتها، فالأمر يعتبر هاماً وشرفاً لك أن تؤدى هذا العمل بنفسك. فالتدريب يكون فعالاً بشكل أكبر عندما يقدم فى الوقت المناسب وعندما تكون أهدافه أيضاً محددة سلفاً. فعليك أن تضع هذه الأهداف ونطاقاتها وحدودها فى وقت مبكر، وليكن ذلك فى مرحلة الإعداد والتحضير للتدريب، ومن ثم الالتزام بهذه الأهداف. إنه من غير المفيد سواء لك أو للمدرب الذى تتعامل معه أن تقيما علاقات طويلة الأجل تتسم بالاعتماد المتبادل بينكما. فإذا حاول المدرب تجاوز الفترة المقررة له فى البقاء والاستمرار فى التدريب، اطلب منه أن يرحل ويغادر المنظمة فى الحال.

من وجهة النظر الفلسفية: تعتبر إجراءات التدريب عملاً مؤقتاً وإجراءات زائلة، ولذلك فإنه من الضرورى والجوهرى أن يتضمن العقد المبدئى مع المدرب بنوداً تتعلق بكيفية إنهاء العلاقة التدريبية معه. إن زملائى المدربين الذين يخبروننى بالتمديد والاستمرار فى علاقاتهم التدريبية والتزامهم مع زبون واحد لسنوات عديدة يجعلوننى أتساءل مشككاً فى مدى مصداقيتهم وفعاليتهم فى أداء أعمالهم. فهم قد أوجدوا أو فى طريقهم أن يوجدوا

علاقات تدريبية متبادلة غير سليمة. إن الأسلوب الصحيح فى أداء التدريب هو أن تنسحب من العمل التدريبى بعد انتهائه، ثم تعود بعد فترة معينة لتفحص وتتأكد من التطور الذى تم إنجازه، ولكن الهدف الحقيقى دائماً هو تقوية الزبون وإيداع القوة فيه وتأهيله لكى يقوم بالعمل بنفسه وإنهاء العلاقة معه. إن المدرب والزوار الأقارب يشتركون فى شىء واحد، فهم مثل الأسماك الميتة، روائحها تبدأ بالظهور عندما تبقى مدة أطول. إن التدريب الخارجى يمكن أن يشكل أداة تطويرية فعالة، ويمكن فى الوقت نفسه أن يكون مجالاً للاحتيال وأن تكون إجراءاته ضحلة وتتسم بالتلاعب، الأمر الذى سيؤدى إلى إحداث ضرر كبير للغاية لكل من المدرب وللزبون على حد سواء. أتمنى من المدربين الذين يسعون إلى التأكد من فعاليتهم، ومن الزبائن الذين يرغبون فى أن يكونوا عملاً يتسمون بالحكمة ورجاحة العقل فى خبرات ومجالات التدريب أن يستفيدوا من هذا الفصل وأن يضعوا خططاً مسبقة لكى يتجنبوا العوامل الثلاثة الكبيرة التى تعوق وبشكل كبير العمل التدريبى.

سيرة المؤلف:

ديفيد نوير: هو مؤلف وباحث ومستشار. كتب ستة كتب والعديد من المقالات الأكاديمية المشهورة فى مجال تطبيق الروح الإنسانية فى القيادة. وهو يرأس منظمته الاستشارية الخاصة فى مدينة غرينز بورو فى ولاية شمال كارولينا. تتضمن أعماله التطبيقية تدريب الرؤساء والمديرين التنفيذيين، وتطوير فرق العمل، التعامل ومعالجة الجوانب الإنسانية أثناء اندماج الشركات ومنظمات الأعمال فيما بينها، وكذلك التخطيط الإستراتيجى. والتهديد الرئيسى الذى يحاول معالجته من خلال أدائه لعمله يكمن فى مساعدة المنظمات والأفراد فى تجنب إيقاع الضرر والتثبيط من الروح المعنوية للعاملين. تم اختياره وتكريمه للحصول على منصب تشريفى لـ (مركز القيادة الإبداعى) كنوع من التقدير والاحترام له. كان يتولى سابقاً منصب نائب الرئيس العام لشؤون التدريب والتعليم مع منحه صلاحيات واسعة (دولية) فى شئون العمليات وحقوق وصلاحيات التدريب والنشاطات التعليمية.

الجزء الخامس
توسيع مجال النطاق الوظيفى

يتناول المؤلفون فى هذا الجزء مواضيع خارج النشاط التدريبى، تشمل مواقف وحالات فى الحياة العملية وقضايا وظيفية معاصرة تتعلق بالمشكلات الصعبة. إن التحدى الذى يواجه التدريب هو كيف يمكن أن يساعد فى التعامل مع مثل هذه المواقف والقضايا وماذا يمكن له أن يضيف إليها.

إن عدداً من الخبراء والعلماء مثل جيرمى سالمونز ومايا هوغان وكارلوس مارين وآلاستير روبنسون بذلوا مجهودات فريدة وتعاملوا مع قيادات على المستوى العالمى، ثم قدموا مجموعة من الخبرات والأفكار القيمة التى يمكن أن تستخدم وتوظف لتطوير وتحسين أداء الأفراد فى المجالات التى حددت سابقاً وذلك فى سياق ونطاق تدريبى. فالسيد روبنسون فالمر طرح دراسة ذات صلة بحالة عملية واقعية توضح المشكلات الصعبة فى مثل هذه الأعمال وتقدم (الحالة) أداة مساعدة لمناقشة فعالية وديناميكية الأسلوب التدريبى. كما أن روزوفيلت توماس جونيور ناقش الحاجة إلى تدريب جميع العاملين عن طريق جميع العاملين، كما تطرق إلى العوامل المهمة التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند تطبيق وتنفيذ ذلك. أما السيدة ناسى إدلر فقد اهتمت بالنساء الرائدات على المستوى العالمى، وأوضحت كيف يمكن طرح ومناقشة القضايا التى تتعلق بتطوير مستقبلهن الوظيفى من خلال التدريب.

وأخيراً تناول كل من مارشال غولد سميث وأين وسومر فايل وكاثى غرين بيرغ العاملين الجدد الأحرار، وأوضحوا أن تفهم واستيعاب قيمهم يمكن أن يساعد فى تكوين النمو التدريبى للقائد.

الفصل الثلاثون
عندما تكون قائداً إدارياً عالمياً مؤثراً

جيرمى سالمونز، مايا هوغان، كارلوس مارين، وألاستير روبنسون:

هل القادة الدوليون يولدون قادة؟ أم إنهم اكتسبوا القيادة من الحياة؟ هل قرارات وكفاءات القادة العاملين فطرية؟ أم إنها مجموعة من المهارات والقدرات يمكن تعلمها وصقلها وتطويرها أثناء حياة الإنسان. يمكن القول من الناحية "الطبيعية" أو الفطرية إن هناك ميولاً واعتقادات قوية أن الأمر مرتبط بمجموعة من العوامل مودعة وموجودة أصلاً فى الجينات والصفات الوراثية للشخص، وإنه أمر مقدر ومحتوم ومحدد سلفاً للشخص قبل ولادته لكى يكون قائداً. فبعض الناس يولدون قادة، والبعض الآخر ليسوا كذلك. وهناك أفراد يؤمنون بعوامل التنشئة والتربية ويعتقدون وبشكل متساو مع زملائهم الذين يؤمنون بتأثير العامل الفطرى فى القيادة، أن الشخص لكى يكون قائداً فهو بحاجة إلى العناية والدعم الأسرى، وكذلك بحاجة إلى بيئة تتوافر فيها ظروف حياة معيشية وصحية آمنة، وأيضاً بحاجة إلى تعليم واسع وشامل ودقيق. وفيما يلى ما قاله بعض القادة المشهورين فى هذا الموضوع:

"كنت أعتقد فى السابق أن القيادة تعنى العضلات، ولكنها فى الواقع تعنى الاندماج مع الآخرين والتعامل معهم كأنك واحد منهم" (أنديرا غاندى).

"لكى تقود الناس، سر خلفهم" (لا وسو).

"فى عقول الأشخاص المبتدئين، يوجد الكثير من الاحتمالات والإمكانيات، وفى عقول الخبراء لا يوجد شىء من ذلك" (زين ماستر سوزوكى روشى).

الفطرة والصفات الوراثية مقابل التربية والتعليم والتنشئة:

رغم أنه لا يوجد إجابة واضحة ومحددة تجيب عما إذا كان القائد يولد بصفات وراثية قيادية، أو أنه يكتسب هذه الصفات من خلال بيئته ومحيطه الاجتماعى، إلا أن معظم الناس يتفقون أنه لن يكون هناك تأثير كبير للتربية والتنشئة والتعلم فى الشخص لكى يصبح قائداً عالمياً إذا لم تتوافر له/لها الرغبة الفعلية والالتزام المعنوى والمهارة والقدرة

والكفاءة لكى يكون قائداً. وفى نفس الوقت لا يمكن أن يكون هناك قائد فعال ومؤثر استمد مؤهلاته وقدراته من الخواص الوراثية لكى يصبح قائداً عالمياً مؤثراً بدون أن يحظى بتعليم قوى وتربية صحيحة. وحتى القائد الروحى دالاى لاما القائد الدينى لشعب التبت فى الصين مرَّ خلال طفولته ونضجه بمرحلة إعداد مكثفة وطويلة تتعلق بدوره الكبير كقائد دينى لشعب التبت. ولكن مرحلة الإعداد هذه لم تتوقف عندما بلغ الدالاى لاما مرحلة سن النضج بل كانت فى بعض الحالات مجرد بداية.

إن على القادة العالميين البارزين الذين يهدفون إلى إحداث تغيير وتأثير فى سلوك الأفراد أن يستمروا ويواصلوا تعليمهم الرسمى من أجل معارفهم النظرية والفنية فى مجالات وحقول مختلفة فى التعليم العالى، لكن عليهم أيضاً أن يعيشوا الواقع كما هو بصفتهم قادة عالميين بحيث يكون ذلك من خلال التجارب العملية وخصوصاً السفر والترحال بين الدول والعيش والعمل والاختلاط مع الثقافات فى الدول الأخرى التى لا يعرفونها.

التعلم من خلال التجربة والتطبيق:

يمكن فى حالات كثيرة تشبيه عملية الإعداد والتحضير لتكوين قائد عالمى بشخص من أصل إنجليزى ولغته الأصلية هى اللغة الإنجليزية يحاول أن يتعلم إحدى اللغات الصعبة فى العالم مثل اللغة العربية أو الصينية أو اللغة الفلندية. فالقائد عليه أن يبنى قاعدة صلبة وقوية من القواعد والمفردات والكلمات وتراكيب الجمل فى القاعة الدراسية، ولكن فى الوقت نفسه هذا العمل لا يغنى عن الاندماج بشكل كامل والتخاطب مع أفراد المجتمع الذى يسعى لتعلم لغته.

إن سبب عدم نجاح لغة الإسبيرانتو وهى لغة دولية مبتكرة بُنيت على أساس من الكلمات المشتركة فى اللغات الأوربية، تم ابتكارها من قبل الدكتور لود ويغ زامينهوف فى بولندا قبل مائة عام، سبب عدم نجاح هذه التجربة يعود إلى أنه لم يكن هناك جماعة فعلية تتحدث هذه اللغة فى الأساس، ولا تتوافر بيئة فى الواقع العملى من أجل إجراء التدريب والتطبيق على هذه اللغة فيها. وانتهى هذا العمل أو الأمل الطموح بأن أصبح تمريناً ذهنياً وعقلياً خالصاً مثبتاً أن اللغة والنظرية لن تكون فاعلة ومؤثرة بدون تطبيق فى بيئة مهيئة لها. فالمهارات مثل الطلاقة والفصاحة لن تنمو وتتطور فى بيئة راكدة. وكما أن

اللغة تصدأ بدون استعمال مستمر، فإن مهارات القيادة الدولية يمكن أن يحدث لها نفس المصير. وهذا الأمر يشكل تحدياً خاصاً للقادة العاملين المؤثرين الذين اختاروا منهجهم القيادى فى إدارة أعمالهم.

كم عدد القادة العاملين الذين يجدون الوقت الكافى من أوقات أعمالهم المزدحمة بالعمل والسفر ليخصصوه لمعرفة وتحديد قضايا تتعلق بالأسئلة التالية: "ماذا يعنى أن تصبح قائداً عالمياً؟ وبشكل أدق وأخص "ما هى بالتحديد العناصر التى تكون القدرات والإمكانيات والفعالية والنجاح؟"

يوجد تشابه قوى بين اللغة الأجنبية والقيادة العالمية من حيث التفاصيل. فيمكن لرجل الأعمال أن يقضى أسبوعى عمل أو إجازة فى بلد محدد وتكون هذه الأسابيع كافية ليستفيد ويصقل لغته- وتكون النتائج سهلة بحيث يمكن قياسها وتقدير كمياتها: كأن يكون قادراً على تسويق حجم كبير من المبيعات، أو أن يعقد لقاء عمل لمدة ثلاث ساعات بهذا الخصوص أو أنه لا يستطيع أن يعمل ذلك. وبالمقابل، فإن شحذ وصقل مهارات القيادة العالمية أمر أكثر صعوبة؛ لأن المهارات المطلوبة لهذه المهنة لها علاقة بالكفاءة والفعالية وهى عناصر يصعب قياسها.

ومن خلال محادثات ومناقشات رسمية وغير رسمية مع رجال أعمال من جميع أقطار العالم، توصلنا إلى خمس صفات سلوكية هامة للقادة ولرجال الأعمال الدوليين. وهذه الصفات الخمسة هى: الثقة والاعتمادية، الاهتمام والرعاية والاحترام، التوازن بين "الفعل أو العمل" والوجود أو الكينونة، والقائد المتوازن عاطفياً، والوعى الذاتى للثقافة.

الثقة والاعتمادية:

ينظر إلى القادة باعتبارهم أفراداً يمكن الاعتماد عليهم وأمناء ويلتزمون بوعودهم وينفذون عهودهم. فسلوكهم يتسم بالكمال وحسن الخلق. ففى كثير من دول العالم يعتبر دفع مبلغ من المال رشوة للموظفين الحكوميين من أجل الموافقة على مشروع معين جزءاً من أداء الصفقة العامة للمشروع محل البحث، أما القادة الدوليون الحقيقيون فهم الأشخاص الذين يغضون الطرف عن مثل هذه المشاريع بأكملها ويمتنعون من إبرام صفقة تتطلب منهم أن يقدموا تنازلاً يؤثر ويسىء لسمعة واستقامة شركاتهم. ومن خلال سلوكهم هذا فهم يحظون بمستويات عالية من التقدير والاحترام.

الاهتمام والرعاية والاحترام:

إن القادة الدوليين يقدمون نموذجاً راقياً وسامياً للكرامة والوقار والسمو والاحترام والإجلال والاستقلال لجميع الناس ولأنفسهم. فهم يبدون رغباتهم الشديدة للتعلم من ثقافة الآخرين ولديهم القدرة على التعاطف الثقافى مع نمط حياة الآخرين من خلال رؤيتهم للصورة من وجهات نظر متعددة ومختلفة بما فى ذلك الثقافة التى ينتمى إليها القادة أنفسهم. كما أن هؤلاء القادة يبدون رغباتهم فى التعلم " والاتصال" والتخاطب باستخدام مفردات اللغة المحلية.

إن كثيراً من الأمثلة السلبية للقادة الدوليين تظهر بوضوح فى المديرين الذين يعتبرون مهامهم الدولية مسائل عابرة أو مؤقتة". فهم يرون أنه إذا كانت مهامهم مؤقتة، فلماذا يكلفون أنفسهم ويوقعونها فى مشكلات من خلال التعامل والتخاطب باللغة المحلية والتعرف بشكل أوسع على هذه الثقافة. ولسوء الحظ، فإن هؤلاء القادة لا ينظرون إلى التعلم وكسب المعرفة على أنها استثمار فى مهاراتهم القيادية.

التوازن بين "الفعل أو العمل" "والوجود أو الكينونة":

يجب أن يكون لدى القائد الدولى حساسية بالغة ومهارات عالية فى إدارة المواقف والحالات والقيم والتوقعات المرتبطة بقضايا الأداء ونتائجه لتكون فى النطاق أو السياق الثقافى للأطراف الذين يديرهم. فعلى سبيل المثال، فى ثقافة أمريكا اللاتينية وثقافة دول الشرق الأوسط هناك توجه وتركيز على "الكينونة" أكثر من التركيز على الأداء و"الفعل" فعند اتخاذ قرار معين فى مجالات التوظيف أو الشراء تعطى صفات الشخص الذاتية ومن يكون هذا الشخص ومرجعيته أهمية أكثر مما تعطى للقدرات والإمكانيات الفنية التى يمتلكها ويتصف بها.

فعلى القادة الدوليين أن يعملوا بشكل فعال لكى ينجزوا أهداف المنظمة مع الأخذ فى الاعتبار، الموازنة والمواءمة بين القدرات والكينونة. إن الثقة التى يودعها ويلهمها القائد للآخرين تمنحه الفرصة ليحدد مستوى الأداء مع كل المتغيرات والعناصر التى يتعامل معها وهى "الكينونة" (جودة الحياة) "والأداء والعمل" (نجاح العمل).

القائد المتوازن عاطفياً:

إن الوعى العاطفى والمرونة والإصرار والمثابرة عوامل وصفات هامة فى القائد الدولى. وتكون هذه العوامل ذات أهمية بالغة خصوصاً عندما يكون القادة فى مواقف صعبة أو ظروف تتسم بالضغوط بحيث يكون القادة فى هذه الحالة لديهم الوعى التام بمصدر شعورهم وعواطفهم. فالقادة الدوليون لديهم القدرة على الإحساس والشعور والفهم والاستجابة الفعلية للمواقف المشحونة عاطفياً ويمكن أن "يشهدوا" أو أن ينظروا، ويشاهدوا أنفسهم من على المسرح الثقافى للآخرين، ثم يطرحون ويقدمون حلولهم واستجاباتهم وأجوبتهم من وجهة النظر هذه ويمنحونها الأولوية.

الوعى الذاتى للثقافة:

إن القادة الدوليين يثبتون من خلال سلوكياتهم أن لديهم القدرة على التصرف ثم التعلم من الأهداف والتوقعات السلوكية المختلفة التى يتطلب إنجازها أدواراً ومسؤوليات مختلفة من كل من ثقافتهم الخاصة بهم ومن المحتوى والنطاق الثقافى الذى يديرون أعمالهم فيه. فعليهم أن يتعلموا كيف يتصرفون ويتعاملون بشكل فعال مع المواقف والقيم والتوقعات والأهداف المختلفة التى تقترن وترتبط بالعناصر والعوامل الثقافية المحلية مثل السلطة والقوة والمنافسة والوقت والمسافة (التقارب فى المسافة الجسدية بين الأفراد أثناء الحديث) والفردية والخصوصية والأداء والرسمية والبناء الثقافى. فمثل هذه المعلومات تزودهم بالمعرفة الضرورية اللازمة لتأسيس علاقات فعالة بنجاح مع الأفراد المتنوعى الثقافات والتوجيهات الذين يتعاملون معهم.

ولتطوير أعمال القادة الدوليين، أُجريت دراسة حديثة على أكثر من مائتين من "المديرين الموهوبين البارزين" الذين يعملون فى المنظمات الدولية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج ومتطلبات مشابهة لما تم ذكره كمتطلبات ضرورية حتى يدرج القائد مع مجموعة القادة العالميين البارزين سواء كان هؤلاء القادة يعملون فى مجال الأعمال التجارية الخاصة أو فى مجال الأعمال الحكومية أو أية مجالات أخرى.

تحديد معنى القائد الدولى:

عُمل بحث بعنوان "الأدوار والمهام المتطورة للقيادة التنفيذية العليا"، نُفذ من قبل أندرسون للاستشارات بمساعدة شركة كيلتى غولد سميث، وتوصل هذا البحث إلى أربعة عشر معياراً للمهارات الهامة والضررورية للقادة الدوليين، وهذه المعايير موضحة فيما يلى. فبناء على خبرات أكثر من مائة وعشرين قائداً حول العالم، فإن العناوين الشاملة التالية توضح ثمانى قدرات هامة ورئيسية على القادة الدوليين أن يتصفوا بها.

الشكل رقم (٣٠ – ١) القيادة الدولية: الجيل القادم

١- فكر على المستوى العالمى.
٢- توقع وخطط للهدف.
٣- كون رؤية حادة وثاقبة.
٤- طور وفعل واهتم بالناس.
٥- قدر واهتم بالتنوع الثقافى.
٦- اعمل على بناء فرق العمل والشركاء.
٧- تبنَّ عملية التغيير.
٨- اهتم بالتقنية بذكاء وبراعة.
٩- اعمل على تشجيع التغيير البناء.
١٠- تأكد من رضاء الزبائن.
١١- اعمل على إنجاز وتحقيق الميزة التنافسية.
١٢- أثبت وبرهن من خلال سلوكك التفوق الشخصى.
١٣- شارك الآخرين فى أعمال ومهام القيادة.
١٤- عايش القيم السائدة فى المجتمع الذى تعمل به.*

عندما تكون فكرة أو رؤية عما يمكن أن يكون عليه رجل الأعمال الحالى حتى يصبح قائداً عالمياً حقيقياً فى المستقبل، فإن ذلك سيوسع ويزيد من إدراكنا لهذا الموضوع ويجعلنا نلقى نظرة سريعة على ما يمكن أن يكون عليه القائد الدولى.

* المصدر: مشروع البحث المستقبلى للقائد الدولى، ١٩٩٩ أندرسون أند كيلتى للاستشارات، وغولد سميث أندكومبنى.

إن بعض الناس يرون أن القائد العالمى يجب أن يكون لديه سلطة معينة تمكنه وتؤهله لأداء عمله. مثال على ذلك منصب الأمين العام للأمم المتحدة أو منصب البابا. والبعض الآخر من الناس يرى أن القائد الدولى يجب أن يكون لديه تأثير معين، وأبرز الأمثلة وضوحاً فى هذه الحالة من القادة الدوليين مثل بيل جيتس الرائد فى مجال التقنية وتكنولوجيا المعلومات ومؤسس شركة مايكروسوفت العملاقة، وكذلك بيل أنيتاروديك قائدة مجموعة بودى شوب وكذلك جورجن شريمب قائد شركة سيارات دايملر كليزلر.

وبصفة عامة يعتقد أغلب الناس أن على القادة الدوليين أن يتصفوا وتتجسد فيهم الكفاءة والصفات الدولية الهامة مثل وضوح الرؤية وقوة الهدف والشجاعة والاستعداد والكمال الأخلاقى حتى لو لم يكونوا مزودين بسلطات تخولهم فى أداء أعمالهم على المستوى الدولى. إن القادة القوميين الحاليين والسابقين مثل هاكلاف هافل غولدا مائير ورونالد ريفان من أبرز الأمثلة على ذلك. فالقادة المتميزون والاستثنائيون فى مجال الأعمال مثل تيد تيرنر وريتشارد برانسون تدرج كذلك أسماؤهم على أنهم قادة عالميون. أما فى الجانب الإنسانى، فيمكن أن نذكر الأم تريزا وكذلك أونغ سان سوكاى من مينيامار.

وبعد تقديم هذه الأفكار المتباينة عن مكونات وصفات القادة الدوليين، يمكن القول إنه من الصعوبة بمكان أن نجد إجماعاً كافياً فى الدراسات التى أجريت على القيادة الدولية أو فى حقول معرفية أخرى حول كيفية قياس فعالية القائد العالمى. فعلى المستوى المحدود أو الضيق، يمكن أن نحكم على فعالية بابا الفاتيكان بزيادة أو نقص عدد أتباعه حول العالم، ويمكن قياس كفاءة وفعالية قيادة جاك ويلش قائد شركة (جنرال إلكتريك) العملاقة من خلال احتفاظ الشركة بموظفيها وتقييم حاملى الأسهم لها ودعم مجلس الإدارة له. أما السيد فاك لاف هافل فيمكن قياس فعاليته من خلال المدة التى يبقى بها فى منصبه.

ولكن هل معايير القياس الجوهرية هذه لها صلة مباشرة فعلاً بفعالية وقدرة القائد الدولى وتقيس جودة أدائه؟ إن لها تأثيراً من جانب معين، لأنها جميعها تأخذ فى الاعتبار جوانب وعناصر إنسانية وديمقراطية. إذا لم يتحلَّ القادة بهذه السمات والصفات وينجزوا أعمالهم بفعالية، فهم بلا شك سوف يفقدون مصداقيتهم ويخسرون الدعم من الآخرين تبعاً لذلك، ويمكن أن يخسروا وظائفهم كذلك، ويمكن أن يخسروا حياتهم أيضاً.

وفى الجانب الآخر، إن هذا النوع أو النمط من التقييم يعرض للمخاطرة لكونه يقلل من أهمية فعالية القائد العالمى ويجعله خاضعاً للرضاء الشعبى العام الذى يتأثر بشكل عاطفى بوسائل الإعلام.

إن مؤلف هذا الجزء يعتقد جازماً أنه يجب أن يتوافر معايير أكثر موضوعية وليس شخصية فى تقييم فعالية القائد الدولى سواء كان ذلك على مستوى أداء الأعمال أو كان ذلك على المستوى الأوسع فى النشاطات والمجالات الدولية الأخرى. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يتعرف الشخص على كيفية أداء هذا القائد لعمله من خلال الأفراد الذين يعملون معه والمقربين منه. إن النقص فى الثقة والمصداقية تمنع فى الغالب زملاء القائد والموظفين العاملين معه من قول ما يفكرون وما يشعرون به فعلاً تجاهه، ولكن هناك أدوات ومصادر قياس إنسانية وبشرية موثوق بها ومصدر ثقة تستخدم فى هذا المجال مثل أساليب وإجراءات ردود الأفعال ال (٣٦٠) درجة، فيمكن استخدام هذه الوسيلة لجمع وتحليل الآراء الجماعية للأشخاص الذين يعملون مع القائد.

إلا أن هذه الوسيلة ليست كافية؛ لأن القائد العالمى الذى ليس لديه وصف ومهام وظيفية واضحة يمكن ألا يكون لديه نفس الرغبة أو الالتزام ليستمع ويتجاوب مع ردود الأفعال بطريقة بناءة ومنسقة. وبلا شك، عندما يكون لديه اثنان من المستشارين الموثوق بهم أو الأساتذة الناصحين له أو المدربين يمكن أن يقدموا له المساعدة ليعززوا من قوة الرسائل التى يريد إيصالها.

ولكن هذا الأسلوب ما زال ليس كافياً، فحتى البابا الذى قد يتمكن من الاستحواذ على "سلطة أعلى" إلا أن الشخص الوحيد الذى يستطيع أن يحدد ما إذا كان القائد الدولى فعالاً أم لا هو القائد نفسه. وهذا يحتاج إلى ردود أفعال وانعكاسات كبيرة لما تم قوله وفعله، ومن ثم قياس هذه الأقوال والأفعال لمعرفة مدى تأثيرها فى النجاحات والإخفاقات ومن ثم تحديد التغيرات التى تعتبر ضرورية.

هذا الاستبطان فى معرفة دوافع ومشاعر القادة سوف يقود إلى إحداث تغييرات بناءة ومفاجئة إذا تبناها القائد بشكل حقيقى وبطريقة جادة وأمينة، والأمر يكون أكثر أهمية إذا تبنى القائد ذلك بشكل مستمر ومتسق ومثابر.

خمسة أسئلة:

فيما يلى خمسة أسئلة يجب على القادة الدوليين أن يطرحوها على أنفسهم من وقت لآخر:

١- لماذا أنا قائد، وما هى الأهداف التى أتطلع لإنجازها؟

٢- من هم الأطراف الذين أمثلهم، وأين مواقعهم وأمكنتهم؟

٣- لماذا وثقوا بى واختارونى شخصياً لقيادتهم، وكيف يمكن مساعدتهم؟

٤- ما هى النتائج والمؤشرات الأخرى التى سوف توضح لى أننى أنجز عملى ومهامى بشكل صحيح لأساعد الأشخاص الذين وثقوا بى ليحققوا الأشياء التى يريدونها ويحتاجون إليها.

٥- ما هو الوقت المناسب الذى يجب علىَّ أن أتخلى به عن منصبى، ومن سوف يحل محلى ويتولى المنصب من بعدى؟

وبغض النظر عما يؤهل القائد من صفات وقدرات شخصية وتأهيل وسلطة، إلا أنه من الضرورى أن يكون هدف القائد تهيئة قادة آخرين ليتولوا زمام ومقاليد القيادة من بعده.

ونحن نعتقد أن بعض القادة العالميين العظام مثل جون فرانك كينيدى وإنديرا غاندى أو إلفرد هيرهوسن (مدير عام البنك الألمانى فى ألمانيا)، لم تتح لهم الفرصة ليهيئوا قادة من بعدهم؛ لأن حياتهم والأوقات التى أمضوها فى أعمالهم قد تم إنهاؤها مبكراً من قبل الأشخاص الذين اغتالوهم. والكثير من القادة قد تم إزاحتهم من مناصبهم القيادية عن طريق الانتخابات أو عن طريق حياكة المؤامرات فى الغرف المظلمة أو عن طريق الثورات والمرض أو الموت. ومن الأمثلة البارزة التى توضح ذلك وينستون تشرشل ومارغريت تاتشر رئيسى وزراء البريطانيا السابقين. وأحد القادة البارزين الذى يحظى باستثناء خاص هو السيد ويلسون ماندلا الذى قرر أن يستقيل بعد أن أمضى فقط خمس سنوات فى قيادة جمهورية جنوب إفريقيا. وكان قبل ذلك قد أمضى ما يقارب الثلاثين عاماً فى السجن ليستعد ويتهيأ ليكون قائداً عالمياً حقيقياً.

الخاتمــة:

إن القائد الدولى الفعال لا يحتاج فقط إلى الرغبة والقدرة لكى يكون قائداً، بل يجب أن يتوافر لديه أيضاً الالتزام والمثابرة والتطبيق. فمن خلال الدراسات الأربعة التى قمنا بها، وجدنا أن القادة العالميين يجب أن يكونوا مصدر ثقة كاملة وأن تتوافر فيهم صفات الاحترام والاهتمام والرعاية، وأن يوازنوا بين "الأفعال" والصفات الأخرى "الكينونة"، وأن يتسموا بالعاطفة المبنية على العقل الراجح والناضج وأن يكون لديهم وعى ذاتى بالثقافة. كما يجب على القادة الدوليين أيضاً أن يخصصوا وقتاً كافياً ليعكسوا ويثبتوا أمانتهم وجدهم وكدهم المستمر كذلك المثابرة بحياد من أجل أن يحققوا النجاح فى حياتهم. والأمر الأكثر أهمية، يجب على القادة أن يتحملوا مسؤولياتهم المتعلقة بتأهيل قادة جدد يكونون قادرين على أداء مهام القيادة فى المستقبل.

سيرالمؤلفين:

جيرمى سالمونز: هو مستشار مستقل ومتحدث عام ومؤلف وكاتب، يقدم برامج تدريبية خاصة فى مجالات التسهيلات وفى تطوير المستقبل المهنى للموظف وحلولاً للصرا ع التنظيمى والتخاطب والاتصال عبر الثقافات والشعوب للقيادة الدولية والإدارة الدولية وبناء وتكوين فرق العمل واللجان الدولية المتنوعة الثقافات والتخطيط الإستراتيجى للأفراد والمنظمات والجماعات على مستوى العالم. عمل جيرمى بشكل مباشر وغير مباشر مع العديد من المنظمات والشركات العالمية الكبرى مثل إيرتش وأمجن وشيفرون وستى كورب ودينرز كلوب وإيستمان كوداك وأنرون وغاليبلو إنترناشيونال وإنترناشيونال سيماتيك (وهى مجموعة من الشركات تشمل آى إم دى، وهيولاد باكارد أو إتش بى، وأى بى إم وإنتل وسيمن) كذلك عمل مع ناسا وكوالكوم وينيون كاربيد والبنك الدولى. وتشمل مناطق اهتماماته وتخصصاته الرئيسية أوروبا الغربية وشرق آسيا، وأهم البلاد التى يعتبر متخصصاً فيها هى فرنسا وألمانيا وهونغ كونغ والصين وإسرائيل وإيطاليا وسويسرا والمملكة المتحدة (بريطانيا) والولايات المتحدة الأمريكية.

مايا هوغان: هى مستشارة عالمية فى الإدارة ومدربة، يركز تخصصها على تدريب الرؤساء التنفيذيين وردود الأفعال من خلال ما يعرف بنظام آل (٣٦٠) درجة المتعلق بقياس وتقييم أداء الرؤساء، وتتخصص كذلك فى تحول وتغير المنظمات والاتصال عبر

الثقافات. وقد دربت السيدة مايا أكثر من ثلاثة آلاف قائد فى مائة شركة على مستوى العالم من أجل أن تطور وتحسن من قدراتهم وكفاءاتهم، وعملت مع مجموعة من القادة فى جميع أرجاء الولايات المتحدة وآسيا وأوروبا وأستراليا. كما أنها شاركت فى تأليف كتاب دراسة فى التميز: الإدارة فى المنظمات الخيرية والإنسانية (غير الهادفة للربح)، وكذلك كتاب مهارات الأعمال الدولية، وقُدمت إلى سيماتك. وقد أكملت حديثاً مشروع بحث بعنوان "القيادة الدولية": الجيل القادم، وقدم إلى أندرسون كونسلتينغ غولدسميث آند كيلتى (كى جى سى) حيث أجرت العديد من المقابلات الشخصية مع مجموعة من القادة العاملين المتميزين وغطت الكثير من المنظمات الدولية فى دول عديدة من العالم. والكتاب صدر فى عام ٢٠٠١ .

كارلوس مارين: هو من كبار المستشارين لدى كيلتى غولد سميث آندكومبنى (كى جى سى). وكان فى السابق نائباً لرئيس معهد تنمية الموارد البشرية فى سان دييغو، كما عمل أيضاً عميداً للأكاديمية ورئيساً لـ (الجامعة القومية)، ولدى كارلوس خبرة على المستوى المحلى والدولى، فهو مستشار ومدرب ومعلم ومدرب تنفيذى متخصص فى تطوير أعمال القيادة والإدارية وأعمال المنظمات. صمم ونفذ السيد كارلوس مجموعة من البرامج المتخصصة والموجهة نحو ربط ومواءمة إستراتيجيات العمل مع التغييرات والتحولات الثقافية التى تحدث فى المنظمات. وساهمت أعماله فى زيادة فعالية أداء القادة التنفيذيين من مديرين ورؤساء فى العديد من المنظمات المشهورة. وبصفته مستشاراً دولياً ومعلماً وخبيراً فى تطوير أداء القيادة وصاحب خبرة طويلة فى هذا المجال، عمل مع مجموعة من الشركات الكبرى مثل أميركان إكسبرس وبيل سوث وكاسا وكوكاكولا وأريكسون وكنتاكى فرايد تشكين (كى إف سى) وكوداك وشركة ميرك للأدوية وموتورولا ونورثرن تيليكم وباناميركا أوغليفى آند ماذر وصن مايكرو سيتم وتيلفون ديل فورست (تيلنور) وتيكساس إنسترومينت وتيكساكو وسوث ويسترن بيل.

ألاستير روبنسون: يترأس روبنسون مجموعة آندرسون للاستشارات المنتشرة حول العالم المتخصصة فى تطوير أعمال القيادة. كما أنه عضو مشارك فى أداء المنظمات والأفراد فى مجال الأعمال ويقدم تحاليل وخبرات عميقة فى التغيير الإستراتيجى، والتنظيم الإستراتيجى. وخلال عمله وخبراته التى امتدت إلى خمس وعشرين سنة فى مجال الاستشارات المتعلقة بتطوير أعمال القيادة والتغير الإستراتيجى والسلوك التنظيمى، عمل الأستير بشكل مكثف مع عملائه وزبائنه فى تطوير وتحسين أداء وسلوكيات القيادة

خصوصاً السلوكيات والجوانب المرتبطة بتطوير الأداء وتحسينه ليتواءم مع إستراتيجية أعمال المنظمة. يعتبر ألاستير متخصصاً فى تطوير أعمال القيادة على المستوى الفرد والفرق والجماعات والمنظمات، وكذلك متخصصاً فى بناء قوى التحفيز الفردى، وأيضاً مستشاراً ومدرباً للعديد من الرؤساء والمديرين العامين فى كل من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية. وقد عمل مع شركات مثل مجموعة شركات الخمسمائة (فورشن ٥٠٠) فى كل مجالاتها وقطاعاتها. وبالإضافة إلى أعماله التدريبية والاستشارية، عمل ألأستير مجموعة من البحوث فى حقل القيادة، وقد ظهر فى مقابلات شخصية فى وسائل الإعلام يتحدث فى هذه المواضيع. كما أنه يتحدث بشكل مستمر فى اللقاءات والمؤتمرات العلمية ويلقى أوراقاً متخصصة فى مجال عمله، وفى عام ١٩٩٩م تحدث فى مؤتمر فوربز سى آى أو وألقى الخطاب الرئيسى لاجتماع الإيكونوميكس تايمز سوبر أتشيفر.

الفصل الواحد والثلاثون
شركة ستانلى الدولية - حالة دراسية لفرع أمريكا اللاتينية

روبرت فلمر:

إن هذه الحالة الدراسية المتعلقة بشركة ستانلى الدولية تتيح للقراء فرصة لينظروا ويقيموا العمل التدريبى من وجهة نظر مختلفة، ومتميزة، بل من وجهات نظر مختلفة فمؤلف هذا الفصل كان مستشاراً مشاركاً فى تطوير أعمال القيادة والتحول التنظيمى فى شركة ستانلى. ففى لقاء علمى دولى لكبار القادة فى جنيف دعاه السيد/ رون مكينتاير (ممثل شركة ستانلى الدولية) مؤلف فى هذا الفصل وشرح له بعض المعلومات الجوهرية الموضحة أدناه. فأشار مكينتاير أن التدريب يمكن أن يشكل أسلوباً إدارياً مناسباً فى معالجة هذه الحالة المتعلقة بصراع القادة فى الإدارة العليا، ولكن فلمر – مؤلف هذا الفصل – اقترح أن يتحدث إلى الرؤساء التنفيذيين الذين لهم علاقة بهذا الصراع ليكون القاعدة الضرورية التى تساعده على وضع تقييمه وتوصياته. وعندما تقرأ الموضوع فى هذا الفصل، قد تجد أن الأمر مفيد لك فى أن تفكر فى النتائج التى يمكن أن تتوصل إليها من الحالات الثلاثة المبينة أدناه، وتتعرف على الطرق والوسائل التى يمكن أن توصى بها لو كنت المدرب:

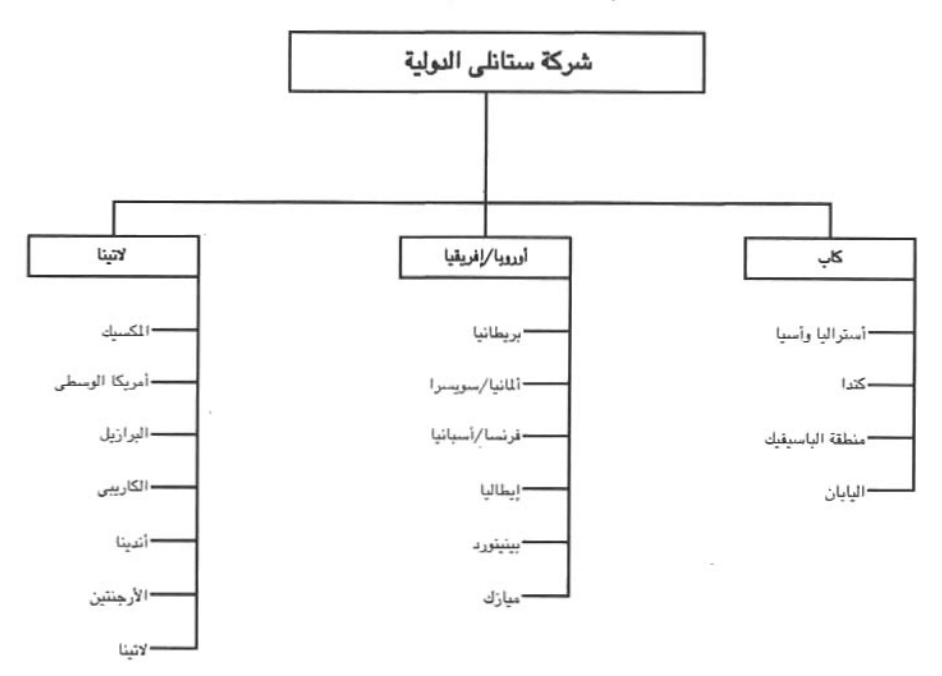
العرض رقم (٣١– ١) ستانلى الدولية – فرع أمريكا اللاتينية:

تبلغ قيمة أعمال فرع ستانلى الدولية المتخصصة فى المنتجات الصحية ألفى مليون دولار، وقد استحوذت عليها مجموعة كانتكس، وهى إحدى مجموعة شركات الفورشن المائة فى أواسط ١٩٩٠ وقد دفعت كانتكس لستانلى مبلغ أحد عشر ألف مليون دولار (وهذا المبلغ يمثل ثلاثة عشر ضعفاً من عوائدها) وبعد خمس سنوات من النمو الناجح، بدأت الأرباح التشغيلية لشركة ستانلى تقل حتى وصلت فى عام ١٩٩٩ إلى نحو أربعمائة مليون دولار. وقد قامت بعد ذلك إدارة تطوير الموارد (آر دى) فى شركة ستانلى بدمج نشاطاتها مع مثيلاتها بشركة كانتكس، وتم تحجيم وتقليل أو إغلاق أعمال الأقسام والفروع الدولية لهذه الشركة التى لا تحقق أرباحاً. وانخفضت نسبة التوظيف فى هذا الفرع إلى عشرين بالمائة مقارنة بالسنوات الثلاثة الماضية.

تنقسم مبيعات شركة ستانلى إلى ثلاثة منتجات صحية بما فى ذلك المنتجات المقدمة مباشرة وهى منتجات مشهورة ومعروفة جيداً. وقد عبر المحليون عن خشيتهم بأن مديونية ستانلى المرتبطة بهذه الأنشطة قد تتجاوز الأرباح التشغيلية لهذه الوحدة.

وكجزء من التحول الثقافى الكبير فى شركة ستانلى، تم نقل كيربى ماثويز من المدير العام لشركة ستانلى إنترناشيونال ليتولى إدارة ستانلى هيلث (الصحية) وذلك فى عام ١٩٩٨م. وتولى رون مكينتاير قيادة ستانلى الدولية التى تتوزع فروعها ونشاطها فى كل من كندا وآسيا والباسيفيك وأمريكا اللاتينية. (انظر إلى الشكل ٣١-١ والشكل ٣١-٢) وقد بذلت جهود كبيرة لتوظيف كل موارد المنظمة لتحقيق الشعار التالى وهو "أن نصبح أفضل من الأفضل". وتولت فرق تحقيق الهدف النظر فى كل جزء ومكون من مكونات مجالات هذه المهمة لوضع أهداف محددة من أجل زيادة العائد المالى وتقليل التكاليف وتم التركيز على أربع قيم وعناصر جوهرية لتكون المعالم الضرورية للعمل ولاتخاذ القرارات. (انظر إلى الشكل ٣١-٢، مسودة أو منظومة قيم العمل فى شركة ستانلى الدولية).


الشكل رقم (٣١- ١) فروع شركة ستانلى الدولية



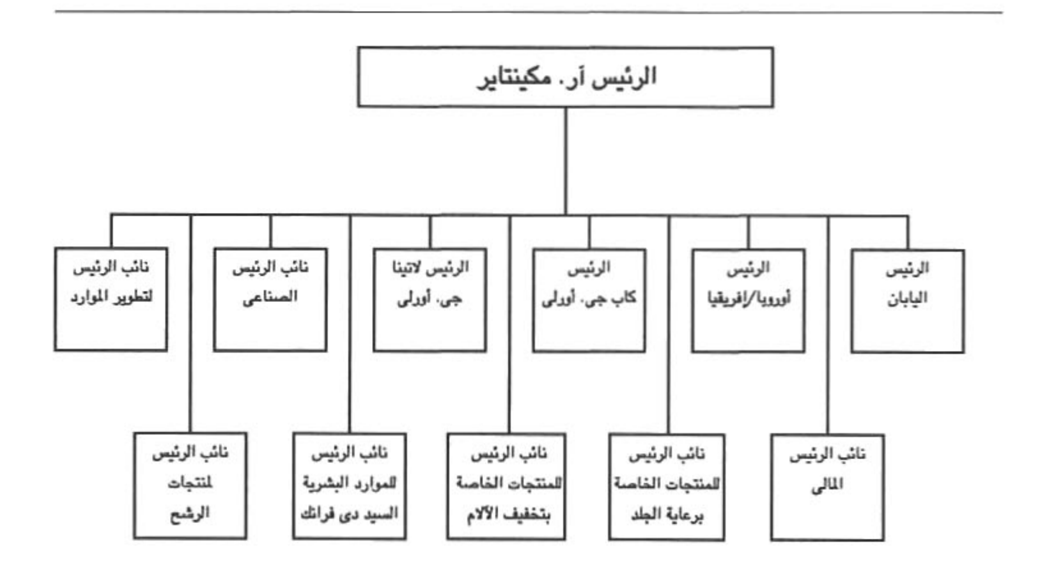
ونتيجة لدراسة الإطار الإستراتيجى للإجراءات، شهد عام ١٩٩٩ إعادة بناء الإجراءات والعمليات وانسيابها فى تسعة عشر فرعاً. وقد تم توفير ثمانية وعشرين مليون دولار من التكاليف الإدارية. وفى نفس الوقت تضاعفت ميزانية تنمية الموارد (آر دى) من مائة مليون دولار إلى مائتى مليون دولار فى سنة، كما زادت أيضاً ميزانية الإعلانات بشكل ملحوظ. وكجزء من إعادة الإصلاح والتجديد، تم توظيف كارلوس غويرا رئيساً لفرع أمريكا اللاتينية (لاتينا) وهو الفرع المسئول عن كل نشاطات وسط جنوب أمريكا اللاتينية، حيث تصل مبيعاته إلى ما يقارب مائتى مليون دولار (انظر الشكل ٣١-٣).

الشكل رقم (٣١-٢) ستانلى الدولية

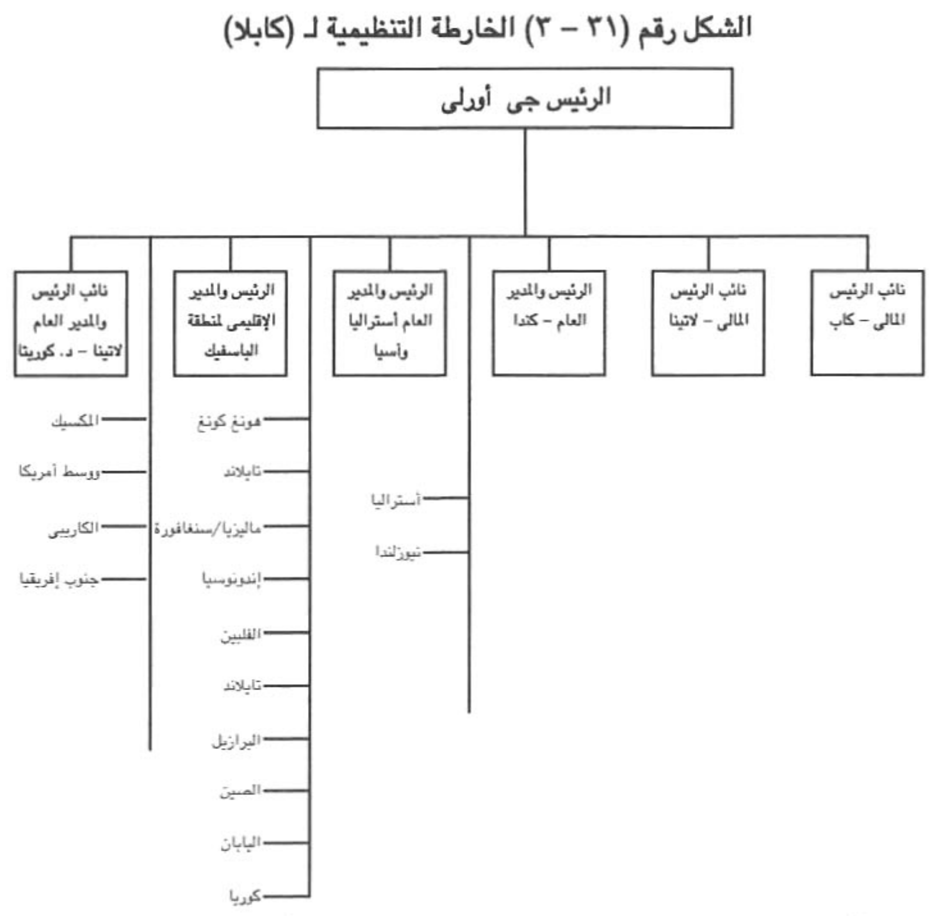
الحالة الدراسية لفرع أمريكا اللاتينية لشركة ستانلى الدولية

الخارطة التنظمية للرؤساء التنفيذيين

الفروع الرئيسية لستانلى الدولية



الشكل رقم (٣١ – ٣) الخارطة التنظيمية لـ (كابلا)



وفى أوائل عام ١٩٩٩ أخبر مدير كارلوس السيد غافين أورلى رئيس فروع منطقة لوس إنجلس (إل أبه) كاب. مكينتاير أنه قلق بخصوص قدرات كارلوس فى إدارة العمليات والمهام الكبرى التى أسندت إليه من قبل الإدارة المركزية واقترح أن يبقى كارلوس فى منصبه لمدة ستة أشهر مع ملاحظة ومراقبة أعماله ثم ينتقل بعد ذلك إلى مكان آخر إلا إذا تحسن أداء عمله. وخطط غافين لمقابلة كارلوس عند عودته من رحلة استغرقت أسبوعين فى الباسفيك، إلا إنه كان يريد الحصول مسبقاً على موافقة ونصيحة مكينتاير قبل أن يبدأ فى هذه المهمة.

وفيما يلى شرح وتوضيح لما قاله ثلاثة من الرؤساء والمديرين التنفيذيين فى هذا الموقف.

غافين أورلى: رئيس فروع (لوس إنجلس) / وكاب. "تعتبر وظيفة كارلوس من وجهة نظرى فى خطر. أنا متأكد أنه ليس مستعداً أن يتحمل المسئولية المباشرة عن أعمال الشركة فى أمريكا اللاتينية كما عبر السيد رون أيضاً عن قلقه بخصوص قدراته فى أداء مهام المناصب القيادية العليا فى المنظمة، وكذلك القضايا النمطية التى قد تعوق من فعالية أدائه فى الوقت الحاضر.

"ربما يكون الاهتمام الأكبر يتركز على كارلوس الذى بدا واضحاً أنه يفقد تدريجياً موضوعيته فى إدارته لأعمال فرع المنظمة فى البرازيل. فبرغم من معدل التضخم المرتفع وكذلك الطلب لتوفير مبلغ مائتى ألف دولار من صناديق المنظمة لجعل الفرع يعمل فى الوقت الحاضر، إلا أن كارلوس أصر أن يبقى الفرع بدون تدخل، إن الفكرة هنا لا تعنى أنى غير موافق على التقييم ذاته، وإنما هو الالتزام العاطفى للفكرة التى ضايقتنى وضايقت رون كذلك. وأنا متخوف ألا يكون بمقدور كارلوس التأقلم والتكيف مع ثقافة العمل التى نحاول أن نكونها هناك.

"عندما وصل كارلوس إلى فرع الشركة لأول مرة فى البرازيل اكتشف فوضى كبيرة وفعلية. لقد أرسلنا من الولايات المتحدة إلى هناك أفضل الرؤساء التنفيذيين الشباب ليتولى إدارة العمل كجزء من خبراته التطويرية، وهذا الشخص هو كارلوس. فهو مدير تنفيذى ماهر، ولكن كانت تنقصه المعرفة الخاصة بثقافة العمل البرازيلية ومعوقات اللغة جعلت خمسة من الموظفين البرازيليين الأساسيين يسحبون البساط من أمام عينيه ومن تحت قدميه. فقد أنشأوا شركة مستقلة تتعاقد مع ستانلى برازيل بمبلغ قدره مليون وأربعمائة ألف دولار من السلع والخدمات كل سنة. وهذا هو عملها فى البرازيل، وفى الواقع اختصرت علينا الوقت وجعلتنا نورد المنتجات بأسعار معقولة. وبعد أن وصل كارلوس مباشرة إلى الموقع لاحظ هذه الأمور فى الواقع العملى ثم قام بعمل حازم ليتخلص من هؤلاء الناس ويعيد الأمور إلى وضعها الطبيعى. وقد قدم مبررات قوية لهذه الإنجازات ولكنى متخوف من أن مثل هذه الأعمال سوف تشوه وتسىء إلى موقفه وقدرته على تحقيق نجاح فى عمليات المستقبل. كما أنى قلق أيضاً من مبالغته فى هذه الإنجازات واعتبارها إنجازات بطولية فردية. فهو يتحدث عنها باستمرار وتكرار، وكان من وجهة نظرى ينتقد دائماً وبقسوة المدير البرازيلى الذى نقل إلى الولايات المتحدة وتم تكليفه بمهام

ومسؤوليات أخرى. وأخبرته "أنك لن تكون سمعة فى هذه الشركة من رابطة أندى إدوارد" فبدأ متخوفاً بشكل لافت للنظر مقارنة باللقاء الأول الذى أجريته معه الخاص بتعيينه. لقد أمضى فى الواقع وقتاً طويلاً يحدثنى ويخبر الآخرين عن صفاته وإمكانياته القيادية.

"وقبل نحو أسبوعين قدم كارلوس خطاباً فى لقاء خاص فى اللجنة الإستراتيجية الدولية (آى إس سى) عن فرع البرازيل، وكان رون يقاطع حديثه بشكل متكرر ويسأله أسئلة دقيقة ذات صلة بالوقائع التى تحدث؛ لأن كارلوس كان يواجه مشكلات فى جعل فرع البرازيل، وهو الأضخم فى أمريكا الجنوبية يعمل بشكل جيد. وبعد الاجتماع أخبرت كارلوس بأننا سوف نخفض التكاليف فى فرع البرازيل بشكل كبير، ولكننا لن نقوم بذلك حتى نتحدث ونناقش هذا الموضوع معاً بالتفصيل. وكنت متخوفاً من أن كارلوس الذى يقع مكتبه قريباً جداً تنظيمياً وجغرافياً من مكتبى، أن لن يبلغنى ويطلعنى على المعلومات بقدر ما يطلع الأشخاص فى كندا وآسيا.

"فى الأسبوع التالى، أطلعنى كارلوس أنه اتخذ قراراً بفصل مائتين وخمسين موظفاً فى البرازيل. وغضبت من هذا القرار وذكرته بأنى قد أخبرته بشكل واضح ألا يعمل شيئاً أو يتخذ قراراً دون التنسيق المسبق معى. واعتذار كارلوس لى بشكل لطيف وقال إنه لم يفهم ما كنت أقصده. وهذا الأمر لسوء الحظ ليس الأول من نوعه الذى لم يفهم كارلوس ما كنت أقوله له. ونتيجة لهذا العمل، وإلى جانب سلوكيات وتصرفات أخرى أغضبتنى، صار لدى شك فى متانة علاقتى معه. وتحدثت عن أمور كثيرة غير مطمئنة فى أسلوبه مثل عدم رغبته فى إطلاعى مسبقاً على المعلومات والقرارات التى يتخذها، والتزاماته وأعماله العاطفية غير المنطقية الكبيرة فى فرع البرازيل، وتضخيمه البالغ لإنجازاته فى ذلك الفرع، وبعض السلوكيات والصفات الشخصية له، كل هذه الأمور قللت فيما أعتقد من صفاته كقائد تنفيذى مقتدر ومتمكن، دون أن نغفل الحقيقة أن اهتماماته المسبقة فى البرازيل أثرت سلبياً فى مواجهة التحديات الحقيقية والهامة فى كوستاريكا والمكسيك. والآن هو متأثر معنوياً بشكل كبير. فأنا لا أعتقد أن حديثى معه قد ساعده بأى شكل من الأشكال. فمن من الواضح أنه غير مستعد أن يقدم تقارير مباشرة تربطه برون، وأنا غير متأكد مما إذا كان يستطيع القيام بهذه المهمة. فمن خلال خبرتى، عندما أكتشف أن الشخص لا يؤدى أعماله أو أن علاقاته فى المنظمة غير صحيحة فمن الأفضل أن نعترف أننا قد اتخذنا القرار الخطأ أثناء توظيف هذا الشخص، ويجب اتخاذ قرار آخر بدلاً من محاولة "صنع محفظة حرير من أذن الخنزير".

"ديفيد فرانك، نائب الرئيس للموارد البشرية": "كارلوس وأنا نعتبر من أفضل خمسة أو ستة مديرين تنفيذيين كبار نعمل معاً فى الشركة لمدة أقل من سنة. وتوظف كارلوس فى الشركة فى نفس الوقت الذى تم تعيينى فيها فى شهر سبتمبر من السنة الماضية. وكان لديه خبرة إدارية وخلفية علمية كبيرة. فهو ابن لدبلوماسى مكسيكى. ويحمل شهادة الماجستير فى إدارة الأعمال من جامعة رانده، وكان نائباً للرئيس لشئون العمليات الدولية فى شركة (أسمى) للأدوية قبل أن يتم توظيفه لدينا ليتولى مهام إدارة فرع أمريكا اللاتينية.

ونظراً لتوسع أعمال ومسؤوليات السيد غافين أورلى الحالية التى تشمل تقريباً نصف دول العالم، فإن الخطة حسبما تم مناقشتها مع كارلوس، أن يصبح خلال سنة نائباً للرئيس فى أمريكا اللاتينية ويرتبط تنظيمياً مباشرة بالسيد مكينتاير، وهذا المنصب يخوله لأن يصبح عضواً كاملاً فى اللجنة الدولية الإستراتيجية (أى إس سى).

"وبعد أن تولى كارلوس مسؤولياته مباشرة، اكتشفت مشكلة جوهرية فى أعمال فرعنا فى البرازيل. وجد هناك شخصاً أمريكياً شاباً مؤهلاً يتولى مهام المدير العام، وقد أُعمى بالفساد المحلى. واتخذ كارلوس قراراً بفصل سبعة أو ثمانية من الموظفين الأساسيين فى الفرع وتلقى مجموعة من التهديدات عن طريق الهاتف ونتيجة لذلك وظَّف حارساً شخصياً لحمايته، وقد استدعى المدير التنفيذى المالى (وهو الرجل الثانى) ليعمل معه فى البرازيل، وهو لديه خبرة متميزة فى الولايات المتحدة والبرازيل. فبالإضافة إلى مسئولياته الأخرى، احتفظ كارلوس بمنصبه مديراً عاماً لفرع البرازيل. وأعتقد أنه أنجز عملاً متميزاً فى إعادة تحفيز الموظفين فى فرع البرازيل، ولكنه كان مهووساً بتحقيق أرباح كافية.

"وتحدث معى رون مكينتاير عن تخوفه واهتماماته المتعلقة بكارلوس من حيث توجهه الإدارى ومن كونه شخصاً يحاول أن يكون غير رسمى بشكل ملحوظ أو فى كونه يطلق نكات بذيئة وفجة فى أوقات غير مناسبة. كما أخبرنى أن لدى كارلوس توجهاً إلى الحديث المبالغ فيه عن نفسه ونسب كل إنجازات الفرع إليه وذلك من خلال قوله "قراراتى" "وعملياتى" وهذا جعله يعتقد أنه أصبح طرفاً مستقلاً أكثر من كونه عضواً فى فريق عمل وهو ما يعتبر إحدى قيم المنظمة فى عملها. ولهذا السبب، وبالإضافة إلى الإصرار على التقليل من حجم أعمال المنظمة، كان لدى رون بعض التحفظات على تغيير العلاقات والارتباطات التنظيمية. وفى نفس الوقت، كان رون قلقاً من أن غافين غير جميع العلاقات التنظيمية وخطوط السلطة المرتبطة به مباشرة خلال العام الماضى.

"وكان غافين أورلى (مدير كارلوس الحالى) متفهماً لهذه المسائل، وبدأ يطرح أسئلة على نفسه بخصوص حكمه ورأيه فى العمل أيضاً. وأنا فى الواقع لا أعتقد أن غافين بدأ يغير رأيه من أجل أن يخفض ويقلل من مسؤولياته وذلك بسبب أن لديه ما يكفى من الأعمال والمهام فى أقسام وفروع أخرى حول العالم. واستثمرنا قدراً كبيراً من المال فى البحث وفى تغيير مكان أو وظيفة كارلوس. فنحن فعلاً نتمنى له النجاح. وعلينا أن نساعده لكى يتخلص ويتجاوز محنته المتعلقة بصداماته الحديثة مع غافين وأن تساعد المدير التنفيذى المتميز فى أمريكا اللاتينية لكى يتعامل ويعالج تحديات وصعوبات العلاقات التنظيمية الخاصة بتقديم تقاريره إلى رؤساء موهوبين ولكنهم يلسعون كالدبابير.

"واقترحت أن ننقل فروع أمريكا اللاتينية إلى مدينة مكسيكيو. فهذا العمل سينقل كارلوس خارج نيويورك ويقربه من مشكلات عمله. وأتمنى أن يمنحه هذا الإجراء الفرصة ومزيداً من الإنذار قبل أن يجتمع مع غافين ويقلل من الصراعات الفردية بينهما".

كارلوس غويرا، نائب الرئيس لفرع أمريكا اللاتينية: "كانت الأشهر القليلة الماضية أشهراً متقلبة، وكنت أعلم أن هذا العمل يتسم بالتحدى ولكن لم يكن لدى أية فكرة عن مدى سوء هذه الأمور.

"فالوضع فى فرع البرازيل كان الأسوأ والأكثر فساداً مما رأيته فى حياتى العملية التى استمرت عشرين عاماً. فأفضل شيء إيجابى يمكن قوله عن المدير العام هو أنه شخص غير كفء وغير مقتدر. فكأنهم أرسلوا شخصاً إلى البرازيل قد تلقى دورة تدريبية لمدة ثلاثة أسابيع فقط ليتعلم منها كيف يدير عمليات وأعمال الفرع فى البرازيل. فبمجرد وصولى إلى هناك، كان باستطاعتى أن أخبر وأقول إنه يوجد خطأ ما. ثم بدأت أطرح أسئلة صعبة وجوهرية وأتلقى إجابات سطحية وضحلة. واستغرق الأمر أسبوعاً كاملاً لأتعرف على (المتهم) أو الطرف الذى ارتكب الأخطاء هناك. وحتى قبل ذلك، بدأ العاملون يشعرون بالخطر وأن شيئاً ما سيحدث، وبدأت أتلقى تهديدات من خلال مكالمات هاتفية فى الفندق الذى أقيم فيه وأن أراعى مصالح معينة أو أن أكون مستعداً لأمر سيئ قد يحدث لى. وفى إحدى الليالى، طلبت من (سوب) عن طريق الهاتف إذا كان بإمكانه أن يحمل مسدساً لحمايتى. فأجاب متردداً، ثم قلت له إنه من الأفضل أن تفعل ذلك، وأنا أحمل مسدساً وأستطيع استخدامه بمهارة. بعد ذلك لم أتلقَ تهديدات أخرى.

"أنا كنت متخوفاً وقلقاً من أن ستانلى إنترناشيونال لم تراعِ مصالح معينة أثناء تأدية أعمالها وأن هناك تكتلات غير مناسبة، وأنها لم تكن متوائمة مع القيم الأمريكية. فالأمر لا يتعلق بأننى لم أتعود على التعامل مع الناس الذين يتقلدون المناصب العليا. فوالدى كان دبلوماسياً، ولهذا عشت معه فى عواصم عديدة فى دول أمريكا اللاتينية. ففى وظيفتى الأخيرة كانت لدى مسؤوليات دولية كاملة ولم أواجه مشكلات أو صعوبات على الإطلاق. وحسب علمى لا يوجد شخص واحد فى الإدارة العليا فى ستانلى إنترناشيونال يحمل ماجستيراً فى إدارة الأعمال من أحد أفضل خمس جامعات أمريكية إلا أنا.

"لم أعرف تحديداً وبدقة ما هو الشيء الذى ينبغى لى عمله لإرضاء غافين. فقد أخبرنى فى وقت ليس بالبعيد بأننى بدأت أفقد موضوعيتى فى قدرتى على إنقاذ عمليات فرع البرازيل. وبناء على طلبه وضعت خطة لتقليل حجم المنظمة وفصلت مائتين وخمسين موظفاً رغم أن ذلك كان قراراً قاسياً على، وقمت بهذا العمل اعتقاداً منى أن غافين سوف يباركه ويثنى عليه ويجعله مسروراً. وبدلاً من ذلك حدث العكس وزاد غضبه وتضاعف موقفه السلبى منى بسبب عدم إجراء التنسيق المسبق معه فى هذا العمل قبل اتخاذه حيث سبق أن قمت بعمل مشابه دون الرجوع إليه.

"أعتقد أننى لم أقصر فى بناء روح الجماعة وروح التضامن فى العمل فى كل العمليات المرتبطة بأمريكا اللاتينية. فمشكلتى كما تبدو لى أنها مرتبطة مع غافين ورون. فالمعنويات عالية والأداء تحسن إلى الأفضل (ما عدا الفترات التى يكون فيها اقتصاد البرازيل غير مستقر. فلدى شعور أننى أقوم بالأعمال والمهام التى وظفت لأدائها).

"فكل شيء حسبما أراه فى حالة نزول وانهيار باستثناء النتائج. فأنا أعمل بدون موظفين ماعدا السكرتارية. فالوظائف الجديدة يصعب الحصول عليها. فقد حصلت على تفويض فى السلطة لأكون نائباً للرئيس للشئون المالية فى أمريكا اللاتينية، واكتشفت الآن أن هذه الأعمال موجهة إلى غافين وليست موجهة لى. وهذا عمل غير مبرر وليس له أى معنى ولم يكن أيضاً له معنى بالنسبة لى لأن يكون هذا المنصب فى نيويورك. فأنا أقضى سبعين بالمائة من وقتى فى أمريكا اللاتينية التى تعتبر المكان المناسب لأداء عملى. وهذه هى وظيفتى. فلا أرى حاجة لأن يكون هذا المنصب فى نيويورك. ولكى أكون صريحاً، فإن هذا العمل هو جزء من المشكلة.

"فأنا مدير مشغول ومتمكن من عملى. فكان بالإمكان أن أوفر وقتاً كبيراً وأحقق توفيراً فى مصاريف الشركة من خلال استعمال عمليات الشركة فى ريو حيث إن هناك رحلات طيران ميسرة لكل المناطق التى توجد بها الوحدات المرتبطة بى تنظيمياً. وكان ديف قد اقترح علىَّ أن أنتقل إلى مكسيكوسيتى، ولكن هذا الاقتراح لم يكن مغرياً لى بالشكل المطلوب. سوف ينظر إلىَّ على أننى (ولد محلى). بالإضافة إلى ذلك، إن أسعار وتكاليف الحياة هناك مرتفعة للغاية. فنحن لدينا فرع صغير نسبياً فى المكسيك، وكذلك علىَّ أن أغير رحلات الطيران من ميامى كل مرة أسافر فيها إلى أمريكا اللاتينية.

"أدركت أن حاجة العمل تقتضى إحداث تنسيق أفضل للعمليات الدولية لنشاط ستانلى. فمن خلال ما أسمع، كانت ستانلى إنترناشيونال تدير أعمالها كما لو كانت سلسلة من الإقطاعيات. فالإطار الإستراتيجى للإجراءات ساعدنا على تكوين ووضع المسار والاتجاه الصحيح، وأعتقد أن الوقت قد حان لنعيد النظر فى أشياء أخرى من أجل تحقيق إنجاز أفضل. فأوروبا حولت مؤخراً مراكزها الرئيسة من نيويورك إلى جنيف وفروع الباسفيك نُقلت إلى سنغافورة. فكان بإمكانى أن أنجز عملى بشكل أفضل لو كان إنجاز العمل مرتبطاً بالإنجاز ذاته بدلاً من إنجازه من أجل إرضاء وإسعاد رئيسى المباشر. فقد تم توظيفى من أجل أن أدير عمليات أمريكا اللاتينية، وكل ما أبحث عنه هو أن أُمنح الفرصة لأداء هذا العمل".

ما حدث بالفعل:

وجهة نظر المدرب: كان التحدى الأول الذى واجهته بصفتى مدرباً هو الإصغاء بدقة لما حدث. فكنت بحاجة ماسة إلى سماع ما يود ويرغب قوله جميع الأطراف. كما أن هذه الأطراف أيضاً بحاجة إلى من يسمعهم ويصغى إليهم. فمع السيد كارلوس، أصغيت له لمدة ما يقارب الساعتين. فكان بحاجة لذلك لكى يعبر عن إحباطاته، ثم أصبح ذلك جزءاً من الحل.

كيربى وارن من جامعة كولومبيا اعتاد أن يكتب بحثاً كل عشر سنوات فى مواضيع متعددة تتعلق بأشكال الصراع على السلطة بين الرؤساء فى المستويات التنظيمية العليا والمديرين التنفيذيين المرتبطين بهم تنظيمياً مباشرة. ومن خلال الاطلاع على ما يقارب مائتين من منظمات الأعمال التى واجهت نفس النمط من الصراع، فإن الإجابات تبدو أنها

تندرج تحت خمس فئات هى: الإهمال الحميد، التطور والارتقاء الإدارى، الفصل، العزل، وإعادة البناء والتوجيه.

الإهمال الحميد: إن بعض العاملين الذين يتقلدون مناصب عليا مثل السيد رون مكينتاير اختار أن يتعامل مع الموقف والحالة التى أمامه من خلال توظيف إستراتيجية يمكن أن يطلق عليها إستراتيجية الإهمال اللطيف. وتستخدم هذه الإستراتيجية لكسب الوقت من أجل الاستعداد والتحضير لطريقة أخرى أكثر فعالية أو يمكن أن تستخدم بدلاً من التخطيط والتحضير لإستراتيجية أخرى. فمن خلال هذه الطريقة، يعتقد صاحبها أن الوضع سيزول وينحل من تلقاء نفسه فى النهاية، علماً أن هذا الحل ربما لا يكون بالشكل العملى المدروس والمطلوب. وهذه الطريقة يطلق عليها وارنر "التطور والارتقاء الإدارى".

التطور والارتقاء الإدارى: يعتبر هذا الأسلوب فى العادة سيئاً؛ لأنه يتيح "للقيادة الحالية" الاستمرار فى أداء مهامهم وتقلد مناصبهم دون الأخذ فى الاعتبار ما إذا كانت هذه القيادة قادرة على أداء متطلبات هذه المناصب ومناسبتهم لها. فإذا كانت النتيجة استفزازية ومثيرة أو كانت تنافسية بشكل كبير، فإن الأثر لن يكون إيجابياً. فإذا خُططت عمليات الارتقاء الإدارى بأسلوب بناء مع تحديد واضح للمسئوليات والمهام، فإن النتائج يمكن أن تكون أكثر إيجابية، فالمنافسات المعلنة المخطط لها مسبقاً للمناصب القيادية فى شركة جنرال إليكترك تقدم أمثلة واضحة على هذا المنهج. فقد أُعطى ستة رؤساء تنفيذيين مسئوليات ومهام عمل محددة بحيث يحصل أفضلهم أداء على المنصب، وبعد أن فاز السيد جاك ويلش بهذه المنافسة، سئل عما إذا كان سوف يطبق نفس الأسلوب لاختيار الشخص الذى سيتولى القيادة من بعده. وبعد أن أشار إلى ارتياحه لنتائج هذه الإجراءات، اعترف ويلش أن هذه الأسلوب ترك بعض الآثار السلبية فى المنظمة وأن هناك عناصر متعددة أُحبطت عندما أخفقت قياداتها فى الوصول إلى القمة. ويوجد العديد من المنظمات والشركات التى تستخدم بدائل أخرى لهذا الأسلوب لاختيار الروساء والقادة التنفيذيين أو لحل المشاكل والصراعات التى تحدث بين القادة الكبار. فى الواقع نؤكد أن هناك مجموعة من المديرين التنفيذيين الذين يراهنون على هذا الأسلوب كما فعلت شركة جنرال إليكترك عندما اختارت خليفة ويلش. إن رون مكينتاير لا يرغب أن يكون هناك فائز أو منتصر فى هذا الموقف، ولذلك رأى أنه من الضرورى أن يبحث عن أساليب ونماذج أخرى.

الفصل: فى قضية ستانلى اقترح راى أورلى أن الحل يكمن ببساطة فى فصل كارلوس من عمله. فمن الناحية الفنية والمهنية هو لديه السلطة لكى يقوم بذلك. ولكن مثل هذا الإجراء سوف يترتب عليه آثار سلبية باهظة على المنظمة. ورغم أنه سيترتب على ذلك تكاليف واضحة ناتجة عن انقطاع عمل المدير الحالى عن البحث عن مدير تنفيذى آخر بديل له، إلا أن يوجد اعتبارات أكثر أهمية مثل فقدان مسار وفعالية العمل الحالى وضياع الفرص، وكذلك هناك خطر متنامٍ من أن ينظر إلى أورلى على أنه رجل سيئ الطباع أو أنه من النوع الذى يستحيل العمل معه. وعندما يناقش طلاب الماجستير فى إدارة الأعمال هذه الحالة يقترحون فى الغالب أن الشخص الذى يجب فصله هو أورلى. ورغم توافر الأدلة المقنعة التى تبرر هذا القرار أو الحكم، إلا أن هناك آراء وأسباباً تحول دون ذلك. فمن خلال إحدى وعشرين حالة دراسية فى جامعة كولومبيا ناقشت تطبيق الفصل، وجد ثماني عشرة منها أن المديرين التنفيذيين الأقل رتبة (الجونيور) قد تركوا المنظمة. فالإخلاص والولاء وصلاحيات ومسؤوليات المنصب والنفوذ من الصعب تجاوزها أو حلها.

العزل (النقل): كان كارلوس يقول إن "العزل" ربما يكون كافياً لحل المشكلة. فيبدو أنه يشعر أنه إذا نُقل إلى مدينة ريو، فإن مشكلته سوف تنحل (بلا شك هو لم يأخذ فى الاعتبار الحقيقة التى مفادها أنه كان يمر بمرحلة طلاق مؤلمة وصعبة وهو الآن خاطب لسيدة أخرى جديدة فى البرازيل). يساعد أحياناً النقل أو إعادة التنظيم فى علاج أعراض الصراع، ولكن قد لا يطرح ولا يعالج القضايا الأساسية.

فى هذه الحالة إذا أخذ العزل على أنه قضية ربح وخسارة للرؤساء المديرين الكبار، فإن أعمال المنظمة هى التى ستعانى من المشكلات. إن المدرب المتخصص فى أعمال الرؤساء التنفيذيين يعرف أنه من الضرورى أن تطرح وتناقش اهتمامات أورلى وأن تعاد أيضاً الروح المعنوية والثقة بالنفس لكارلوس بعد أن بدأت تقل وتضعف. كما أنه من الواضح أيضاً أن أى حل لابد أن يأخذ فى الاعتبار "حفظ ماء الوجه" للأطراف الآخرين دون أن يترتب على ذلك ضرر أو تكلفة على المنظمة مأخوذاً فى الاعتبار الظروف والضغوط المالية التى يعملون بها.

إعادة التوجيه وإعادة البناء: إن إستراتيجية" إعادة التوجيه وإعادة البناء" تتضح بعد الإجابة عن الأسئلة الثلاثة الهامة التالية:

١- هل هناك أى أسباب مقنعة كافية تبرر هذا الجهد؟ يعتقد مكينتاير أن كلاً من أورلى وغوير لديهم قدرات وإمكانيات عالية لتكوين الفريق الذى يرغبان فيه للعمل معاً لستانلى.

٢- هل لدى الرئيس التنفيذى (الرجل الأول والأهم) فى المنظمة الوقت الكافى لكى يخصصه لهذا الجهد وهذا العمل؟ لسوء الحظ لا يعتقد مكينتاير أن لديه الوقت الكافى المطلوب تخصيصه لجهود أعمال إعادة البناء والتنمية. ونظراً لرحلاته المتكررة وجهوده التى يبذلها المتعلقة بتخفيض التكاليف قرر التعاقد مع مدرب متخصص بأعمال الرؤساء التنفيذيين، وهو يعرف المنظمة وملم بأعمالها ويعتبر مصدر ثقة ومن أبرز القادة المديرين فى المنظمة.

٣- هل يمكن وضع خطة تخفض وتقلل من نسبة المخاطر فى هذا الموقف؟

بعد أن استمع المدرب لوجهات وآراء الأشخاص القياديين الأساسيين فى المنظمة، توصل إلى أن السيد أورلى لن يصادق على أية خطة تتضمن نقل غويرا إلى البرازيل، رغم أنه يشعر أن كارلوس كان مثقلاً بالمهام هناك. كما كان يعرف أيضاً أن كارلوس بحاجة إلى تكوين وإعادة بناء قواه؛ ليتمكن من تعزيز قدراته ومن ثقته بنفسه. وأخيراً أدرك المدرب أن مكينتاير والرؤساء التنفيذيين الآخرين سوف يتقبلون بشكل إيجابى أى خطة تأخذ فى اعتبارها الوظائف والمهام الجديدة للمنظمة وكذلك منظومة القيم لديها. ونتيجة لذلك، بدأ المدرب يحث غوريا لكى يستخدم مهاراته التى اكتسبها ومعارفه التى تعلمها من دراسته للماجستير فى إدارة الأعمال؛ لكى يضع سلسلة من التوصيات والمقترحات التى يمكن أن تقلل وتخفض من عدد الوحدات الإدارية التى تعلوه تنظيمياً (إم آر يو) فى منطقته كجزء من الجهد الذى يبذله ليحظى بالقبول والموافقة لينتقل من مدينة نيويورك. أما كارلوس فتم حثه على أن يستخدم بعض التعبيرات مثل " بناء فرق العمل المتميزة والمنتصرة" و"الارتباط القوى والقريب بزبائن أمريكا اللاتينية"، وغير ذلك. كما تم إخباره بأنه يمكن أن يطلب أن ينقل مكتبه إلى مدينة ريو، ولكن عليه أن يكون مستعداً لقبول الوضع الجديد الذى يعد نوعاً من التنازل، حيث سيوضع فى موقع آخر يتيح له فرصة الوصول إلى زبائنه وفرق العمل الخاصة به، ولكن دون أن يترتب على ذلك تكاليف الاغتراب.

وأخيراً وافق كارلوس على إلغاء ثلاث من الوحدات التنظيمية العاملة فى منطقته والمرتبطة به تنظيمياً بشكل مباشر. كان قادراً على الاستفادة من ثلث هذه التوفيرات من

أجل إعداد مكتب ومجموعة من الموظفين فى مدينة ميامى. وكان أسلوبه ونمطه الشخصى، الذى يعتبر مناسباً بشكل أكبر لعمليات دول أمريكا اللاتينية مقارنة بالعمليات التى تنفذ فى بارك أفينيو فى المركز الرئيسى، يعتبر أسلوباً فعالاً لدرجة أنه بعد سنتين أصبحت عمليات دول أمريكا اللاتينية تحقق لستانلى إنترناشيونال نصف أرباحها الإجمالية تقريباً. ووجد أورلى مجالات أخرى أكثر إنتاجية يمكن أن توجه لها جهوده واجتماعاته، وكذلك بدأ كارلوس يتحدث بشكل أكثر عن النجاح الذى يحققه فريقه أكثر من حديثه عن النجاح الشخصى الذى يحققه هو فى البرازيل.

ستانلى إنترناشيونال - حالة دراسية خاصة بفروع أمريكا اللاتينية
العرض رقم (٣١ - ٢) منظومة قيم ستانلى الدولية

قيمنا:

نحن الفريق الفائز:

نحن نعتقد أننا سوف نحقق النجاح فقط إذا عملنا معاً فريقاً واحداً، وأن مشاركة الجميع فى العمل تعتبر ضرورية وجوهرية لإنجاز المهمة التى نسعى لتحقيقها. إنه من الضرورى أن نخلق بيئة عمل تتسم بالاحترام المتبادل والصراحة والصدق والثقة بحيث يتاح للجميع أن يقدموا ويبذلوا كل إمكانياتهم وقدراتهم، وأن يتم الاعتراف بمبادرات الأفراد الخاصة وبأدائهم ويتم مكافأتهم على ذلك. وكذلك ينتمى ويهتم الجميع بنجاح المنظمة ويكون انتصار وفوز المنظمة ونجاحها هو الشعار السائد.

نحن نهتم بالزبون (العميل):

نحن نعتقد أن نجاح أعمالنا يعتمد على فهم وإرضاء حاجات الزبون. فاحتياجات السوق يجب أن تكون هى التى تحدد ما ننتجه من سلع وخدمات وتحدد طريقة التوريد والتسليم التى نستخدمها. وفى الوقت نفسه، إن النجاح فى توصيل هذه السلع والخدمات يتطلب أن يحظى المتلقون المحليون لهذه الخدمات، وكذلك العاملون بنفس الاهتمام والرعاية حتى نكون من نشاطاتنا قيمة معينة.

نحن ملتزمون بتحقيق تحسن / تطور مستمر:

نحن نعتقد أن المحافظة على النجاح يعتمد على حفظ وإبقاء التفوق فى مجال الجودة التى لا يمكن لنا تحقيقها إلا من خلال التطوير المستمر لكل عمل نقوم به. ففى هذا العالم

المتغير والسريع والديناميكى، إذا لم تطور نفسك بسرعة فإنك ستكون فى مؤخرة الركب. فنحن نشجع على سماع الامتعاض وعدم الرضاء الوظيفى الحالى الذى يؤدى إلى طرح أفكار ومبادرات موضوعية لمعالجة مثل هذه الحالات. لدينا انفتاح للتغيير وللتجارب والخبرات وللبحث عن طرق أفضل لكل عناصر ومكونات أعمالنا.

تسود لدينا ثقافة الإلحاح والاستعجال المدروس:

نحن نعتقد أن من مواصفات فريق العمل الناجح هو أن يحقق ويقدم الأعمال والإنجازات قبل غيره، ولديه سرعة فى الأداء ويعمل بإخلاص ويبذل كل ما فى وسعه من جهد ولديه تصميم عالٍ لينجز الأعمال. فهذه المواصفات فى أعمالنا هى شرط من شروط بقائنا فى السوق. فأولوية احتياجات السوق هى ميزة لا يمكن التخلى عنها أو تجاوزها. فعندما نعمل بشكل سريع نجعل الآخر (المنافس) يختل توازنه ويرتبك أداؤه. إن الرغبة فى تحقيق النجاح تتحقق عن طريق الإصرار والمثابرة.

نحن نعمل بمسؤولية:

نحن نؤمن أن الاستقامة والكمال هى أحد المكونات الثمينة والجوهرية فى أعمالنا. إن نجاحنا سوف يتحقق عندما تتوافق أعمالنا مع قيمنا وتتفاعل جيداً مع المجتمعات أو الجماعات التى تعيش معها وتعمل بها. وبهذه الطريقة سوف نؤدى أعمالنا بالطريقة الصحيحة.

سيرة المؤلف:

روبرت فلمر: هو أستاذ (دبليوبروكسى جورج) فى كلية وليام آند ميرى. وكان سابقاً أستاذاً زائراً فى مركز التعليم التنظيمى فى معهد ماساتشوستس للتقنية (إم آى تى). كما درس التنظيم والإدارة لطلاب الماجستير والدكتوراه فى جامعة كولومبيا. تولى منصب مدير التعليم التنفيذى فى جامعة أمورى حيث كان يدير أعمال برنامج الماجستير فى إدارة الأعمال، وكذلك يشرف على البرامج الخاصة والعامة للمديرين العموميين. ومُنح كرسى الشرف الأول فى جامعة ترنتى، وكذلك عمل مدير التطوير التنظيمى فى شركات اليد سيفنال حيث تتضمن مهامه القيام بمسؤوليات لتطوير الإدارة على المستوى الدولى. كما عمل أيضاً رئيس مؤسستين استشاريتين متخصصتين فى مجالات الموارد البشرية.

تحظى كتاباته ومؤلفاته بسمعة واسعة على المستويين المهنى والأكاديمى. وهو مؤلف الطبعات الأربعة لكتاب الإدارة الجديدة. شارك فى تأليف مجموعة من الكتب مثل: مقدمة عملية للأعمال، البراعة التنافسية، التطوير التنفيذى والتعليمى للأعمال الدولية، والقيادة بالتصميم. وتركز بحوثه وكتاباته على التحديات التى تواجه الإدارة مستقبلاً وإنجاز الإستراتيجيات وتطوير القيادة.

حصل بوب على درجة البكالوريوس فى إدارة الأعمال من جامعة فلوريدا ودرجة الدكتوراه من (يو سى إل إيه) كما كان عضواً بارزاً ومستشاراً خاصاً لرئيس معهد الشرق والغرب. كما عمل خبيراً متخصصاً عام ١٩٩٨ للدراسة المتصلة بتطوير القيادة الدولية التى نفذت بالتعاون مع المركز الأمريكى للجودة والإنتاجية وكذلك الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير.

الفصل الثانى والثلاثون
التدريب فى بيئة عمل متنوعة الأعراق

روزفيلت توماس:

يلقى التدريب فى العادة مراجعة لا تخلو من الحماس فى كونه أداة تطويرية، وفى الحقيقة، إن أغلب الموظفين الناجحين فى أعمالهم فى المنظمات يعزون نجاحاتهم إلى المدرب أو الاستشارى الذى أرشدهم وأكسبهم خبرات وتجارب هامة أو ساعدهم فى تكوين وتطوير قدراتهم وإمكانياتهم لإنجاز الأعمال المكلفين بها.

كان التدريب فى الماضى يستخدم من قبل المديرين ذوى البشرة البيضاء لتدريب الموظفين ذوى البشرة البيضاء أيضاً، وبعد أن أصبحت قوة العمل فى الوقت الحاضر متنوعة بشكل أكبر بسبب دخول المرأة والأقليات إلى مجالات الأعمال المختلفة متجاوزة العدد المحدد أو المتوقع لهم، أصبح السؤال الآن يطرح على النحو التالى، هل يمكن للتدريب أن يطور من قدرات المدير لكى يستثمر المواهب والقدرات المتاحة فى بيئة العمل المتعددة والمتنوعة العرقيات والأقليات.

هذا الفصل يشرح للمديرين والقادة إمكانية الاستفادة من هذه الأداة التطويرية (التدريب) فى بيئات العمل التى يتعاظم ويتكاثر فيها التنوع العرقى والإثنى بين الموظفين وعن كيفية استخدام هذه الأداة من قبل المديرين التنفيذيين وتوظيفها لتطوير أعمال الموظفين الذين تختلف صفاتهم وسلوكياتهم عن مديرهم. فى البداية يحدد هذا الفصل معنى التدريب، بعد ذلك يحلل فعالية احتياجات وعلاقات التدريب، ثم يطرح تأثير تنوع الثقافات العرقية فى سياسات وأعمال التدريب.

ونظراً لأن معظم أعمال المنظمات تتطلب جهوداً جماعية لتحقيق النجاح، لذا فإن هذا الفصل يركز على التدريب كعمل وجهد جماعى وليس عملاً فردياً. وبنفس الأسلوب إذا كان المشاركون فى التدريب يختلفون فى مجالات وأبعاد وصفات مختلفة، فإن النقاش فى هذا الفصل يركز على عنصرين ينالان أهمية كبيرة وهما الجنس والعرق، ويمكن للقارئ أن يستنبط ويستنتج أبعاداً وعناصر أخرى حسبما يراه.

من يكون المدرب؟

إن المدرب هو شخص يساعد ويمكن الآخرين من تنفيذ وتحقيق أهدافهم الجماعية. فيستطيع المدرب من خلال مجموعة متنوعة من النشاطات أن يقوى ويدعم من إنجازات الفرد والفرق. فالمدربون يجعلون الإنجاز أمراً ميسراً للآخرين، ويؤدى المدربون أدواراً مختلفة نوضح بعضاً منها فى الفقرات التالية.

معلمون (أساتذة): إن الوظيفة الأساسية للتدريب هى التدريس أو التعليم أو الإرشاد. فمن صفات المدربين المتميزين قدرتهم وتمتعهم بقدرات تعليمية خاصة. فهذه القدرات هى فى الواقع حجر الأساس للعمل التدريبى.

ضامنون (وكلاء): يؤدى المدربون من وقت لآخر أعمالاً مختلفة ويتقمصون أدواراً متعددة تتداخل وتتشابك مع الأطراف الذين يتعاملون معهم. وقد تتضمن هذه الأدوار أن يتبنى المدربون أدوار القضاة أو أن تشبه أعمالهم أعمال حكام الكرة بإصدار أحكامهم على أعمال الآخرين. ويمكن أن تتضمن أعمال وأدوار المدربين أيضاً مساعدة الآخرين فى الوصول إلى موارد معينة ضرورية لهم أو الحصول على ترقية أو مكافأة لأى مشارك فى التدريب. ويمكن للمدرب أن يؤدى هذه الأعمال والأدوار علانية أو بأسلوب خفى، ويكون المستهدفون فى التدريب فى الغالب ليسوا على علم بتدخل المدرب.

استشاريون: يقدم المدرب معايير موضوعية ومعلومات قيمة للمشاركين فى التدريب من أجل اختيار وتنقيح أفكارهم تجاه بعض جوانب أعمالهم. والمتدربون يفضلون المدرب الأمين الذى لديه الاهتمام والانفتاح ليكون متجاوباً معهم بشكل إيجابى.

إيجاد بيئة عمل محفزة: إن المدرب لا يحفز ولكنه بدلاً من ذلك يوفر بيئة العمل التى تتيح لكل مشارك فى التدريب أن يكتشف ما لديه ويعمله بأقصى إمكانياته وقدراته. وهذا الأمر يتطلب من المدرب أن يتعامل ويتجاوب مع كل متدرب بشكل مختلف عن الآخر من خلال إعطاء شرح واضح لقدراته وإمكانياته الشخصية.

فعندما يكون هدف التدريب هو تحفيز المتدربين لإرضاء شخص فى قمة السلطة، فإن المدرب فى هذه الحالة يأخذ فى الاعتبار احتياجات الشخص المتسلط. وعندما يكون هدف المتدربين هو تحفيز وتطوير قدراتهم الداخلية وربما الوصول إلى درجة الكمال، فإن المدرب الفعال هنا ينتهج أسلوب الاستشارى الميسر، ويقدم فيل جاكسون المدرب السابق لفريق

شيكاغو بولز لكرة السلة مثالاً على كيفية خلق بيئة تدريبية محفزة. (جاكسون وديلهانتى، ١٩٩٥).

فنظراً لأن جاكسون كان يعتقد أن جميع اللاعبين كانوا يرغبون ويتطلعون إلى عمل شىء ما أكبر من ذواتهم، فإنه لذلك ركز على دعم وتقوية روح العمل الجماعى لدى الفريق. واستناداً إلى مجموعة من التقاليد الروحية (الدينية) فقد نظر إلى مواسم لعبة كرة السلة بمنظور مختلف واعتبرها رحلات أو "فترات عبادة". فكان هدفه توفير الظروف التى تحث على التحفيز الروحى للاعبين وتجعلهم يثبتون جدارتهم ويصبحون من تلقاء أنفسهم مصادر للإنجاز الجماعى المتلاحم والمتماسك.

توزيع المسئوليات والأدوار: يحدد ويوضح المدربون للمشاركين فى التدريب كيفية أداء العمل. فهم يساعدونهم على فهم متطلبات النجاح الرسمية وغير الرسمية مثل المتطلبات (غير المكتوبة التى لم يتم التحدث عنها). ومن أهم العوامل الأساسية التى تمكنهم من تحقيق النجاح هو إحساسهم بالوقت. فعلى المدربين أن يوزعوا الأدوار عندما تكون الفرصة متاحة لذلك. فالهزائم على سبيل المثال يمكن أن توفر الفرصة لتقديم الدروس عن الفوز والانتصار التى قد يصعب الإصغاء إليها أثناء فترات تحقيق النجاح.

تقديم وجهات نظر: خلال المنافسة المحمومة، يمكن للمشارك أن ينسى وجهة نظره أو رؤيته للأشياء ويفقد تركيزه عليها. ولكن المدرب يمكن من جانبه أن يرى الأشياء من وجهة نظر أخرى قد تكون غائبة عن المتدربين. فالمدرب لديه القدرة على مساعدتهم لكى يكونوا على صلة ودراية بالهدف العام للمنظمة وبالظروف المحيطة بأعمالهم والتى تحدد نجاح أو فشل العمل.

سمات النشاطات التدريبية الفعالة: تشترك العلاقات والنشاطات التدريبية الفعالة فيما بينها فى بعض السمات. إحدى هذه السمات الهامة هى الاعتراف من قبل المنظمة بالتدريب على أنه نشاط نظامى ومشروع. ففى العديد من المنظمات تستثنى ثقافة العمل السائدة فى الكثير من الأوقات التدريب من كونه عملاً مطلوباً أو أن يكون من الأهداف المطلوب تحقيقها. وإذا وجد التدريب، فإن ذلك يكون بسبب تفضيل ورغبة المدرب وينظر إليه ليس على أساس أنه احتياج حقيقى لأعمال المنظمة وإنما على أساس أنه ميزة وأن المنظمة لديها توجهاً فى تحفيز الأفراد وتحقيق طموحاتهم.

قبول مسئولية التدريب: يعتبر قبول مسئولية التدريب من قبل الإدارة سمة أخرى من سمات النشاطات والعلاقات التدريبية الفعالة، ورغم أن بعض ثقافات العمل تشجع التدريب، إلا أن المديرين والقادة لا يرغبون فى القيام بهذا العمل.

وهناك مجموعة من العوامل التى تؤدى إلى عدم وجود هذه الرغبة. فالكثير من المديرين يفضلون "أداء العمل" بدلاً من التدريب. والبعض الآخر من المديرين يؤمن "بالفردية الرثة القاسية". فمثل هذه الأعمال والسياسات فى المنظمة ترى أن المواهب والقدرات سوف تظهر من تلقاء نفسها وتبرز للعيان وتطفو على السطح وأن الموظفين المتميزين لا يحتاجون إلى مساعدة أو إلى تدريب.

كما أن هناك عائقاً آخر يحول دون قبول وتحمل مسئولية التدريب وهو تحكم وسيادة الجدارة، فالبعض ينظر إلى التدريب على أنه نشاط يلغى أو يهمش النجاح المبنى على نظام الجدارة والكفاءة. فهم يؤكدون أن المتدربين جعلوا أنفسهم يستفيدون من مصدر لا يتمتع بالقدرة على تقديم المساعدة، ولذلك لا يمكن للمتدربين أن يدعوا أنهم حققوا التفوق من تلقاء أنفسهم.

كما أن علاقات ونشاطات التدريب الناجحة تعتمد على الرغبة الأكيدة وإمكانيات وقدرات الشخص الذى يتلقى التدريب، فمدربو الرياضة المتميزون الكبار والمشهورون يعزون فى العادة نجاحاتهم إلى تعاملهم مع لاعبين قابلين للتدريب. ففى المنظمات يوجد عوامل تكبح وتمنع المديرين من الموافقة على التدريب. وهذه العوامل تجعل المرشحين الأساسين للتدريب غير راغبين فيه. فعلى سبيل المثال الفردية المفرطة وقيم الجدارة والرغبة فى بناء الذات بشكل مستقل، وأن يعمل الموظفون ويتطوروا ويتقدموا وظيفياً من تلقاء أنفسهم دون تلقى مساعدة من أحد، كل هذه العوامل تحرمهم من أى امتيازات تدريبية معروضة عليهم.

وهناك مفاهيم خاطئة فى هذا المجال. فنظراً لأن التدريب يحدث فى الغالب خلف الستار، فإن الأفراد الذين يرفضون التدريب يكونون فى الغالب قد بلغوا بشكل خاطئ. فهم لم يدركوا "أن النجاح الذى يتحقق بشكل ذاتى"، ويفتخرون به قد استفاد من التدريب الفعال.

الألفة والمحبة: تعتبر الألفة والمحبة والعمل الحميم جزءاً من العلاقات والنشاطات التدريبية أيضاً. فالمدربون الذين يقدمون خدماتهم التدريبية يجب عليهم أن يتصلوا

بالمتدربين قبل التدريب وأثناءه وبعده. فالمدربون والمتدربون يقضون أوقاتاً طويلة معاً. فكلما زادت العلاقات الحميمة بينهم وسادت الألفة انعكس ذلك إيجابياً وبشكل كبير على فعالية التدريب، وكذلك كلما كانت العلاقات والنشاطات التدريبية فعالة، فإن ذلك سيضاعف من جو المحبة والألفة بين المدرب والمتدربين فهى علاقة إيجابية متبادلة.

الثقة: إن الثقة تنمو وتزداد مع المحبة والألفة. وهى عنصر ضرورى لنجاح التدريب، كما أنها تجعل المحبة والألفة ممكنة، فالثقة هى المنتج والألفة هى العناية والاهتمام والرعاية.

فالمدربون يجب أن يهتموا ويعتنوا بالمتدربين، والمتدربون كذلك يجب أن يهتموا بالمدربين وبالمتدربين الآخرين. يصف بعض الأفراد الذين يعملون فى فرق عمل رياضية محترفة وناجحة، وكذلك بعض المنظمات التى حققت إنجازات كبرى فى أعمالها، يصفون أنفسهم "بالعائلة" كما لو كان لديهم "نوع خاص من الجاذبية الكيميائية".

فقد لاحظ مؤخراً أحد المعلقين الألفة والجاذبية الوجدانية الخاصة والمميزة لفريق أتلانتا فالكونز. وأوضح المدرب دان ريفز قائلاً "إن هذه الألفة بين أعضاء الفريق هى حقيقة واقعة فى كل الفرق التى تعاملت وعملت معها". فكرة القدم هى رياضة جماعية، وعلى اللاعبين أن يهتموا ويعتنوا ويراعى بعضهم بعضاً بشكل كبير. وهذه العناية والاهتمام توفر الألفة والمحبة الضرورية للتدريب الفعال.

كما أن التدريب الفعال يتطلب الالتزام والاعتراف والإقرار المشترك بين أطرافه. فالمدربون والمتدربون لابد أن يشتركوا ويلتزموا بتحقيق أهداف جماعية مشتركة، وإذا كان المدربون لا يستطيعون القيام بهذا العمل وحدهم، فإنهم يشتركون فى أى نجاح أو فشل يمكن أن يتحقق، وهذا هو السبب الذى يجعل المدربين يقبلون فى العادة مسئولية فشل الفريق الذى يدربونه.

العدل والمساواة: إن العدل والمساواة فى التعامل مع أعضاء فريق التدريب يعتبر أيضاً أمراً جوهرياً ومتطلباً ضرورياً لجودة النشاطات والعلاقات التدريبية. فالمدربون المؤثرون يكافحون ويناضلون من أجل أن يعاملوا المتدربين بشكل عادل ومتساوٍ، وذلك فى سياق ونطاق الأهداف الجماعية المطلوب تحقيقها. ويدرك المدربون والمتدربون أن المساواة فى النشاطات التدريبية لا تعنى بالضرورة معاملة جميع المتدربين على قدم المساواة دون

الأخذ فى الاعتبار الفروقات الفردية بينهم أو احتياجاتهم الوظيفية. وإذا لم يحدث ذلك فإن المدربين سوف يتهمون بالمحسوبية والمحاباة أثناء تعاملهم مع احتياجات المتدربين.

من هم المدربون؟

كيف نتعرف على المدربين فى منظمات الأعمال؟ البعض يعتقد أن المعلمين هم مدربون، ولكن ليس كل المعلمين مدربين. فيمكن أن يوافق المعلمون على التدريب دون المشاركة فى تحمل المسئولية عن النتائج المترتبة على ذلك، وبدون أن يأخذوا فى اعتبارهم أن المحبة والألفة هى إحدى سمات التدريب الفعال.

وينطبق نفس المنطق على الضامنين والوكلاء. فكل المدربين المؤثرين يدرجون فى قائمة الوكلاء أو الضامنين، ولكن لا يعتبر كل الضامنين أو المتعهدين بالتدريب مدربين. فبعض الضامنين يضعون حواجز تمنع وتحول دون تحقيق أواصر المحبة والألفة مع المتدربين. كما أنهم لا يشتركون فى تحمل المسئولية عن نتائج التدريب.

إن مدربى المنظمات هم فى العادة قادة ومديرون، والقادة والمديرون مسئولون عن نتائج أعمال المنظمة. فهم قد يكونون ممن يتولون المناصب القيادية لبعض أقسام ووحدات المنظمة مثل الفروع والأقسام والإدارات والوظائف الهامة أو فرق العمل الوظيفية المتداخلة أو قوى العمل أو المشاريع الخاصة.

كما أن المدربين قد يكونون من الأطراف الذين لهم تأثير ومواقع غير رسمية. فالشخص المؤهل يمكن أن يساهم فى تقديم التدريب لمجموعة من العاملين دون أن يكون له سلطة رسمية فى المنظمة. فمثل هذا التشابه والتقارب يمكن أن يخضع لوجهات النظر وللمصالح المشتركة أو للخبرات المهنية المتقدمة. ففى شركة معينة على سبيل المثال، يمكن لمجموعة من الكيميائيين أن يفضلوا مدرسة فكرية معينة تكون مرؤوسة من قبل أحد أعضائها. فهذا العضو يمكن أن يؤثر فى الآخرين من خلال الجهود التدريبية المعتمدة على الثقة والاحترام المتبادل، وكذلك على الألفة والمحبة المهنية والالتزام والتعهد المتبادل والضمان والنصح، كل ذلك يحدث دون أن يكون هناك سلطة أو مسئولية رسمية. فإذا واجه الأفراد (المتدربون) فشلاً أو نجاحاً، فإن المدرب يواجه نفس المصير.

تأثير التنوع العرقى بين الموظفين فى التدريب:

لقد اقتنعت من خلال بحوثى وعملى فى المنظمات أن التنوع العرقى بين الموظفين يمكن أن يلعب دوراً مدمراً فى العمل التدريبى أو أى إجراء تطويرى آخر مثل التعليم أو الاستشارات، فالجهود لا يمكن أن تحقق أفضل ما يمكن تحقيقه من الفرص والموارد المتاحة والاستفادة من المواضيع المرتبطة بالأقليات والنساء. وفيما يلى مناقشة بعض القضايا التى تبرز فى بيئة العمل التى تتضمن مجموعة متنوعة من الأقليات.

الولاءات الاجتماعية: إن الرجال ذوى البشرة البيضاء يدربون أمثالهم وأشباههم بشكل أفضل بسبب الولاءات الاجتماعية، وبسبب الارتياح العالى النسبى مقارنة مع بالأشخاص ذوى البشرة البيضاء الذين يتلقون تدريبهم عن طريق النساء أو عن طريق مدربين ينتمون إلى أقليات عرقية مختلفة. وكما علق ذات مرة أحد المديرين من ذوى البشرة البيضاء وقال "إن التدريب والاستشارات أعمال ذات أهمية بالغة فى هذه المنظمة، ولكن النساء والأقليات لا يحصلون على التوجيه والإرشاد الذى يحتاجون إليه، ولذلك نجدهم كمن يسير على أرض ملغمة، وهو أمر يمكن تجنبه. "وعندما سئل عن سبب عدم إتاحة الإرشاد والتوجيه لهم أجاب إنه "الولاء الاجتماعى". لا نعرف كيف يمكن لنا أن نرتبط بصلة قوية مع النساء والأقليات فى العمل سواء كانوا مرؤوسينا أو زملاء لنا. فنحن نرتاح بشكل أكثر مع الرجال ذوى البشرة البيضاء، وقد حققنا مؤخراً بعض التطور فيما يتعلق بالنساء البيض، ولكننا ما زلنا نواجه مشكلة مع الأقليات العرقية.

المؤشر الآخر الذى يوضح "فجوة الولاء الاجتماعى" يكمن فى الأسلوب الذى نشأت وتطورت به العلاقات والنشاطات التدريبية والاستشارات. فالموظفون ذوو البشرة البيضاء يقولون فى العادة إنه تم اختيارهم للتدريب، فى حين أن الأقليات على وجه الخصوص يصفون أنفسهم بأنهم متهيئون مسبقاً لتقديم المبادرات للقيام بالأنشطة التدريبية. قالت إحدى النساء المديرات من ذوات "البشرة السوداء" أنا اخترت الرجل ذا البشرة البيضاء الذى أريده مدرباً لى، ثم اتصلت عليه. كان ممانعاً فى البداية، وبدأ عليه أن غير مرتاح لهذا العمل معى، إلا أن العمل أصبح طبيعياً للغاية فيما بعد.

التفضيل والتمييز فى التعامل: إن عوامل القلق المرتبطة بالتمييز ضد الآخر وتفضيل مجموعة عرقية على مجموعة عرقية أخرى يمكن أن تحول دون تأسيس علاقات وأنشطة

تدريبية طبيعية للنساء وللأقليات العرقية. فرغبة النساء والأقليات فى تجنب سماع الحديث الذى يقول إنه تم توظيفهم فقط بسبب نظام حقوق الأقليات الصادر من الحكومة الفيدرالية، أو أنه تم ترقيتهم بسبب تلك الأنظمة يمكن أن تحول دون مشاركتهم فى الترتيبات والاستعدادات التدريبية غير الرسمية الهادفة للتطوير والتى يمكن أن تكون هامة وحاسمة للمستقبل الوظيفى للفرد. فهناك نوع من الخوف يسود فى أوساط الأقليات بعدم طلب الدخول أو المشاركة فى برنامج تدريبى معين تخوفاً منهم أن ذلك سينظر إليه على أنه نوع من المحسوبية والمحاباة أو علامة ضعف، لذلك نجدهم ينتظرون حتى يتم اختيارهم من قبل الغير.

ويتخوف الرجال ذوو البشرة البيضاء أن يفسر تقديم التدريب لهذه الأقليات على أنه نوع من التفضيل والتمييز فى المعاملة بين الموظفين، أو يمكن أن ينظر إليه على أنه اقتراح ضار وجارح؛ لأنه يرى أن الأقليات والنساء يحتاجون إلى مساعدة خاصة لكى يكونوا ناجحين فى أعمالهم. فهناك حقيقة تقول إن العلاقات والنشاطات التدريبية فى العديد من المنظمات لا تتم بطريقة علنية، ولكنها مغطاة بالسرية والغموض والكتمان، من ثم تكثر فى مثل هذه الحالات الإشاعات والهمس مما يعقد الموقف ويضفى عليه صعوبة أكبر.

النقص فى الثقة والجرأة: لدى العديد من الموظفين ذوو البشرة البيضاء خبرة وتاريخ محدودان فى التفاعل والتعامل والاتصال الشخصى مع الأقليات ومع النساء زميلاتهم فى العمل. ونتيجة لذلك، نجدهم يشعرون فى الغالب بعدم الكفاءة عندما يكلفون بإيجاد بيئة عمل محفزة للأقليات أو وضع تصورات مفيدة لهم.

فإحدى النساء المديرات البيض اعتمدت بشكل كلى على رجل أبيض فى التدريب والمساعدة فى تطوير أداء العمل، وأنجز العمل بشكل متميز. وكان سبب تعثرها يعود إلى التهميش والتمييز الذى تعانى منه المرأة. فمن خلال استعادتها للأحداث الماضية واستعراض ما تعانيه المرأة، فإنها تشعر بأنها فقدت القدرة على مواجهة التحديات التى تواجهها فى المنظمة وذلك سبب كونها امرأة. فمدربها الرجل الأبيض تنقصه الخبرة والمعرفة فى هذا المجال. فلو كانت قد طلبت تدريباً إضافياً عن طريق امرأة مديرة ذات خبرة أكبر (وقد كان ذلك نادراً فى منظمتها فى ذلك الوقت) أو من قبل مجموعة من النساء، فيمكن لها أن تكون قد تجنبت هذا التهميش.

نقص الثقة: إن عامل الثقة يسهل ويساعد على إجراء التدريب الفعال. فعندما تتعين الأقليات والنساء فى المنظمة لأول مرة ويشاهدون الظروف التى يعانى منها نظراؤهم فى العمل وأنهم موضوعون ومجمعون فى أدنى المستويات التنظيمية للشركة وأنهم مهمشون ولا يتولون مناصب قيادية، فإنهم يجدون أنه من الصعوبة الثقة بأعمال وأنظمة وإجراءات عمل هذه الشركة.

ففى إحدى المنظمات، اكتشف رجل من ذوى البشرة السوداء أن العلاقة الاجتماعية الفعالة مع الرجال ذوى البشرة البيضاء تعتبر إحدى متطلبات الحصول على ترقية وظيفية. ورغم أنه كان ينظر إلى ما يطرح عليه على أنها أمور شخصية تقلل من قدره، إلا أنه كان مستعداً للقيام بما هو ضرورى ولكنه لم يعمل بالاستشارة التى تلقاها. وقد عرف فيما بعد أن الاستشارة أو النصيحة قد حققت ثمارها للرجال ذوى البشرة البيضاء الذين يبحثون عن ترقيات وظيفية، ولكن لم يكن يثق أنها سوف تتحقق له كرجل أسود. كان متخوفاً من أنه سوف يقوم بأعمال يعتبرها منفرة وبغيضة ولم يكن يهتم بهذا الأمر. ونتيجة لذلك، ترك المنظمة باحثاً عن مكان آخر يثق به بشكل أكبر.

التخوف من العلاقات الحميمة: يتطلب التدريب الصلات الحميمة والألفة مع الآخرين. وبعض الرجال ذوو البشرة البيضاء يترددون فى إقامة علاقات حميمة مع الأقليات ومع النساء فى بيئة العمل. فأحد الرجال ذوو البشرة البيضاء يتذكر "عندما بدؤوا توظيف النساء لأول مرة بأعداد كبيرة فى الشركة، كنا نتخوف من إغلاق مكاتبنا عندما يكون لدينا اجتماع مع إحداهن".

كما أن أفراد الأقليات الآخرين لا يشعرون بوجود صلة حميمة وألفة مع الرجل الأبيض فى مكان العمل خصوصاً إذا كانوا قد أتوا إلى مقر العمل من بيئة أو خلفية تاريخية تفتقد إلى الصلة الحميمة والألفة مع الرجل الأبيض. فإحدى المديرات السود التى أصبحت مسئولة كبيرة تتذكر أقوال جدتها. وتقول بشكل متكرر " لن أعمل مع رجل أبيض على الإطلاق" الآن هذه السيدة السوداء تعمل مع رجال ونساء من ذوى البشرة البيضاء ولكن صوت جدتها ما زال باقياً فى مسمعها الأمر الذى يحول دون أن تكون علاقة حميمة مع زملائها الموظفين ذوى البشرة البيضاء.

الافتـراض الخـاطئ المتـعلق بالعدالة والمسـاواة فى التـعـامل: نظراً لأن العـديد من المنظمات والشركات لم تعتبر التدريب إجراءً نظامياً مشروعاً، فإن الموظفين يفترضون أنه عبارة عن سلوك وإجراء غير عادل، أو أنه يزيد من اللامبالاة والظلم فى المنظمة. فعندما يشعر أفراد الأقليات العرقية أن هناك عدم مساواة فى التعامل فى المنظمة أو يوجد تمييز ضدهم، فإن هذا الأمر سيتحول بسرعة إلى قضية تمييز عنصرى ضد هذه الأقليات أو تمييز ضد (الجنس) المرأة. فهذا الواقع يمكن أن يجعل المدير الذى يتعامل مع قوة عمل عرقية متنوعة يتجنب التدريب تخوفاً من أن يرفع ضده دعوى قضائية تتعلق باتهامه بالتمييز العنصرى.

التوصيات:

على المديرين التنفيذيين الذين يرغبون فى تشجيع وتقوية التدريب فى أوساط بيئات العمل التى تتضمن مجموعات مختلفة من الأقليات العرقية أن يبدؤوا أولاً فى جعل هذا العمل مشروعاً ونظامياً. وبإمكانهم أن يقوموا بذلك من خلال تشجيع وتحفيز المدربين المحتملين ذوى الكفاءات العالية لتقبل المسئولية الملقاة على عواتقهم تجاه هذه الأقليات وكذلك تشجيع وتحفيز المتدربين المتوقع تدريبهم حتى يكونوا متهيئين للتدريب ومتقبلين له. فلا بد أن ينظر إلى التدريب على أنه ضرورة هامة لأداء المنظمة واستمراريتها. ويجب على وجه التحديد ألا يضع الرؤساء التنفيذيون المسؤولون عن التدريب أنظمة وقوانين تدريبية تتأثر سلباً بعوامل مرتبطة بالعرق أو الجنس، وأن يكون هناك روادع جزائية ومكافآت لهذا الغرض.

كما أن على الرؤساء التنفيذيين المسئولين عن التدريب أن يحثوا ويحفزوا المدربين المحتملين لكى يتحملوا مسئولية تقديم الأنشطة والبرامج التدريبية للأقليات العرقية والنساء فى العمل وذلك من أجل جعل الخبرات التدريبية فعالة فى هذا المجال. والخطوة الحاسمة والفعالة لإنجاز مثل هذا العمل تكمن فى إعداد وتأهيل جميع الأطراف للاستجابة المناسبة للعمل التدريبى الموجه إلى الأقليات.

كما يجب على الرؤساء التنفيذيين أن يشجعوا ويحثوا المدربين والمتدربين المحتملين لكى يكونوا منفتحين ومتقبلين للاختلافات التى تبدو غير مريحة لهم، ولكن يجب ألا يكون

هناك تهاون فى إنجاز أهداف الشخص أو أهداف المنظمة. ويمكنهم أن يقوموا بذلك من خلال مساعدة أطراف التدريب والتعرف على متطلبات نجاح العمل التدريبى والتركيز عليها بدلاً من التركيز على التفضيلات والميول الشخصية أو التقاليد الاجتماعية الموروثة فى هذا المجال.

كما أن على المديرين التنفيذيين المسئولين عن هذا النوع من التدريب أن يساعدوا المشاركين فى التدريب من الأقليات والنساء ألا يشمئزوا أو أن يبدوا عدم ارتياحهم من التوتر المرتبط بالتنوع العرقى والإثنى الذى تتم فيه أحياناً مثل هذه الأنواع من البرامج والأنشطة التدريبية التى تبدو فيها اختلافات جوهرية بين المشاركين. ويمكن أن يقوموا بذلك من خلال مساعدتهم فى قبول هذا الواقع الذى يتسم بالتوتر ويتجنبون الضغوط والقلق غير الضرورى الذى يبرز أثناء تأدية مثل هذه النشاطات. وبإمكانهم أن يقوموا بذلك أيضاً من خلال مساعدة المتدربين فى التركيز على متطلبات الأداء التى تؤدى إلى نجاح مثل هذه النشاطات.

كما أن بإمكان المديرين أيضاً مساعدة المدربين والمتدربين من الأقليات حتى يكونوا من ذوى المهارات العالية وأن يتجاوبوا مع قضايا الأقليات بشكل مناسب. فى كتابى المعنون بإعادة تحديد معنى التنوع العرقى (توماس ١٩٩٦) وضعت خطة تفصيلية تتضمن خيارات وبدائل لوضع حلول للتنوع العرقى. فيمكن للمشاركين فى هذا النوع من التدريب أن يستفيدوا من هذه الخيارات بشكل مجمل، أو أن يختاروا إحداها أو أن يدمجوا بعضها مع الآخر بشكل مناسب حسب احتياجاتهم ويطبقوها على الحالات التدريبية الخاصة بالأقليات.

من الواضح أن التدريب المرتبط بالأقليات يحتاج إلى إعداد خاص. فهو يختلف عن الأنشطة التدريبية التى يكون فيها المتدربون متجانسين نسبياً، ولذلك يجب ألا تترك مجرياته وإجراءاته للصدفة. ورغم أن النقاش فى هذا الفصل ركز على الأبعاد والعوامل المرتبطة بالعرق والجنس، إلا أن هذا النقاش يمكن أن يعمم ليشمل متغيرات وعوامل أخرى مثل العمر ومدة الخدمة فى المنظمة والميول الجنسية والخبرة الوظيفية. ونظراً لأن الملتحقين بالعمل أصبحوا أكثر تنوعاً، فإن على المديرين والرؤساء التنفيذيين الذين يرغبون فى صقل مهارات موظفيهم أن يكونوا فاعلين ويجعلوا التدريب يركز ويهتم بكل الأطراف

المشاركة فيه من الأقليات أو أنهم لن يستفيدوا بالقدر الكافى من الإمكانيات الضرورية لتحقيق نجاح العمل.

سيرة المؤلف:

روزفيلت توماس: هو المؤسس والرئيس التنفيذى لمنظمة توماس للتدريب والاستشارات، وهى منظمة خاصة بالاستشارات التدريبية مقرها أتلانتا، كما أنه مؤسس وباحث رئيسى فى المعهد الأمريكى لإدارة التنوع العرقى المتخصص فى إجراء البحوث العلمية فى هذا المجال. وبصفته متخصصاً مهتماً ومعروفاً بأعماله الريادية فى مجال إدارة التنوع العرقى، عمل روزفلت مع عدد كبير من شركات الفورشن الخمسمائة المشهورة، وكذلك عمل فى القطاع الخاص والمنظمات الحكومية والمؤسسات الأكاديمية والمنظمات غير الربحية. وهو مؤلف لكتابين هامين هما: ما بعد العرق والجنس: إطلاق العنان لقوة العمل الخاصة بجميع العاملين لديك من خلال إدارة التنوع العرقى، والكتاب الآخر بعنوان تحديد معنى التنوع العرقى.

الفصل الثالث والثلاثون
تدريب الرؤساء التنفيذيين العالميين
نساء يحققن تفوقاً على مستوى العالم

نانسى إدلر:

اعتدت أن أطرح تساؤلاً على نفسى حول ما يقدمه مدربو الرؤساء التنفيذيين إلى زبائنهم وهم لا يعرفون إجابته من تلقاء أنفسهم من واقع خبراتهم الشخصية. وبعد أن حصل لى الشرف بتدريب العديد من الرؤساء التنفيذيين، بدأت أفهم الآن أن الإجابة عن تساؤلى تكمن فى القدرة على رؤية الأشياء من وجهات نظر متعددة، وجهات نظر تتجاوز وتتخطى ما لديهم من خبرات وتجارب شخصية أو ثقافية. وأنا على وجه الخصوص، بعد إعطاء الخلفية العلمية والعملية الخاصة بى، يكون لدى فى معظم الأوقات الفرصة لكى أعيد تشكيل وصياغة القضايا، وأضعها فى سياق فكرى أوسع ومن منظور عالمى أشمل. أما فى الوقت الحاضر فالفرصة متاحة لدى بشكل أكبر لإعادة صياغة وتشكيل أنظمة ومتطلبات واحتياجات العمل الفعلية التى كانت تقيم بشكل رئيسى على أساس وجهة النظر الفردية إلى حالات وإمكانيات أكثر شمولاً حسب رؤية الرجال والنساء لهذه الأمور.

إن إحدى فوائد استخدام النظرة الشمولية والأوسع لهذه الأمور هو تقديم وعرض سياق أو نطاق ذى معنى يتجاوز النطاق الخاص بكل رئيس تنفيذى أو الخاص بمنظمة صناعية معينة. فعندما نطرح أسئلة تتجاوز الهدف الرئيسى والفعلى، فإننا بذلك نجعل الحوار التدريبى يقدم مجموعة من الفرص للمديرين والرؤساء التنفيذيين والمديرات التنفيذيات ليأخذوا فى اعتبارهم وبوعى أكبر نوع وطبيعة المساهمات والإضافات التى يقدمونها لشركاتهم، ومن ثم اختيار المساهمات التى يرغبون فى جعلها أكثر شمولاً واتساعاً على مستوى العالم. ومن الأمثلة على هذه الأسئلة ما يلى:

- "ماذا يعنى لك النجاح كامرأة؟"
- "ما الإسهامات التى يقدمها عملك لخدمة المجتمع؟"
- "لماذا تفتخر ابنتك عندما تخبر ابنتها بإنجازاتك؟"

تبدو فى الغالب هذه الأسئلة غير مشروعة خصوصاً عندما تكون خارج نطاق الحوار الخاص بالتدريب التنفيذى. فمن وجهة النظر العامة التى ترى أن العمل يسير بشكل طبيعى فإن مثل هذه الأسئلة تخفق فى العادة فى أن تكون نافعة بشكل كاف لتحمى وقت الرئيس التنفيذى. إلا أنه مع ذلك فإن مثل هذه المناقشات وتعلم هذه الأسئلة يولد فى الغالب الحماس الروحى والتحفيز الشخصى العميق ويجعلها تحقق الاستفادة القصوى من العمل بشكل مهنى متخصص. فالمحتوى والمعنى العميق والهدف هى عوامل ليس لها نظير فى الفلسفة الذرائعية التى تركز على النتائج الخاصة بالنجاح الشخصى فى العمل والنجاح فى الحياة ونجاح المجتمعات.

هل يوجد أى فرق فى تدريب النساء التنفيذيات؟

رغم أنه لا يوجد عدد كبير من الناس يشكون فى أن عالم الأعمال تحول وأصبح عالمياً فى الوقت الحاضر، إلا أن معظم الفرضيات والآراء بتكوين حضور دولى فى عالم الأعمال وتحقيق النجاح والتفوق بها وتكوين رؤساء دوليين متميزين اقتصرت على خبرات الرجال. فالعديد من الفرضيات والآراء الأكثر أهمية الخاصة بنجاح الرؤساء التنفيذيين تظل محدودة وضيقة الأفق. فهى محدودة ومقصورة ليس على الرجال فقط، بل على الرجال الذين يعملون فى بلدانهم الأصلية. وإذا استمرت الشركات ومنظمات الأعمال فى تصديق وتبنى الفرضيات الحالية الضيقة المتعلقة بنجاح العمل، فإن عدداً قليلاً جداً من النساء، إذا وجدن أصلاً، سوف يتجرأن ويغامرن فى الدخول فى عالم الأعمال خارج نطاق حدود دولهن، وإن عدداً أقل سوف يحقق النجاح فى بلدانهن. ومادام أن القرن الواحد والعشرون قد بدأ، فإن أدوارى ومهامى الأساسية فى هذا القرن أضحت تدريب النساء اللاتى يتقلدن مناصب قيادية عليا؛ لكى يحققن النجاح فى أعمالهن على مستوى العالم، ويتخلصن من الخرافات والأساطير الخاطئة عن المرأة المستمدة من الماضى.

ونظراً لوجود عدد محدود من النساء اللاتى يعملن مديرات تنفيذيات على مستوى العالم فى القرن العشرين؛ لذا يمكن لنا كمديرات على مستوى العالم أن نعترف أن الخرافات المضللة التى تهمش وتهمل دور المرأة قد تكاثرت فى تلك الفترة. وليس من المستغرب أن نجد الكثير من النساء خصوصاً فى الثقافات الإنجليزية مثل الثقافة الأمريكية تقود إلى التفكير أن على المرأة أن تنافس وتقلد الرجال لكى تحقق النجاح.

فالتخوف من جعل أنفسهن يختلفن بأى شكل عن مديريهن التنفيذيين الرجال السابقين ونظرائهن جعل معظم النساء صامتات ومتحفظات ولا يتجرأن على التحدى والمقاومة العلنية للخرافات والأساطير التى تعوق المرأة عندما تحاول أن تقود أعمالاً خارج حدود بلدها الأصلى. ولذلك فإن إحدى السمات القيمة للتدريب التنفيذى هى قدرته على خلق مجال خاص للنساء المديرات والرئيسات التنفيذيات لكى يطرحن أسئلة غير مقبولة اجتماعياً مثل:

– "هل صحيح أننى لا أستطيع أن أحقق النجاح فى عملى فى دول الشرق الأوسط وذلك بسبب أنى امرأة؟"

– "هل سأسبب ضرراً أو مضايقة لثقافة السعوديين لو كنت أتولى قيادة فريق تفاوضى فى المملكة العربية السعودية؟"

– "ما مدى صحة أن توسع نشاط شركتنا فى جنوب أسيا سوف يتعرض للخطر إذا ترأست امرأة مشروع التوسع هناك؟"

– "حتى لو نجحت وتمكنت من إقناع الرئيس التنفيذى لكى يرسلنى إلى كوريا، هل سأفشل عندما أبدأ فى ممارسة عملى هناك؟ لقد سمعت أن رجال الأعمال الكوريين يتجاهلون النساء – فهم لا يأخذون عمل المرأة التى تعمل فى مجال الأعمال التجارية مأخذ الجد".

– هل الشريك الأجنبى لشركتنا سيتضايق عندما يكتشف أن شركتنا قد أوفدتنى إلى هناك بصفتى كبيرة المهندسين؟"

– "هل يعتقد الرجال فى أمريكا اللاتينية بالفعل أن الشركة التى أعمل بها قد أرسلتنى إلى هناك كنوع من الملاعبة الجنسية؟ ماذا يجب على أن أفعله لكى أجعلهم يحترموننى؟"

عندما أصغى إلى قصص النساء القياديات وهن يخبرن ويطرحن الأسئلة التى "لا ينبغى أن تطرح" تكون إجابتى لهن فى العادة بـ "لماذا؟" ما الذى جعل مثل هذه الأمور تحدث لك؟ ما هو الواقع الجديد الذى تطمحين إليه؟ كيف يمكن أن تتجاوزى كل هذه الاحتمالات والظروف السلبية التى تتخيلينها مع العاملين بالشركة والتى يمكن أن تحدث؟ لماذا تعتقدين أن الرؤساء التنفيذيين الأجانب سوف يكونون أكثر تحيزاً وإجحافاً ضدك من

الرؤساء التنفيذيين الذين تعملين معهم بنجاح فى الوقت الحاضر؟ كيف يمكن لك أن تتجاوزى وتتخلصى من المأثور التاريخى الخاطئ عن المرأة وتتمكنى من خلق واقع جديد لك؟ فى المناقشات والحوارات التدريبية الخاصة بالرؤساء التنفيذيين، نضحك ونتساءل ونكتشف عالماً كان غريباً من الناحية العملية على كثير من النساء وعلى كثير من الشركات أيضاً. ونحن من خلال أساليب أعمالنا نؤكد ونكرس الاعتقادات المضللة التى ترى أن المرأة لا يمكن لها أن تحقق النجاح خارج حدود بلدها، أو أنها إذا أرادت تحقيق النجاح، فيجب عليها أن تتصرف كالرجال. وفيما يلى بعض الأمثلة:

النظرة الخاطئة الأولى:

الخبرة العالمية ليست ذات أهمية: السيدة ليستى هى رئيسة تنفيذية في شركة كبرى متخصصة بإنتاج المواد الاستهلاكية، ولديها اثنان من الأبناء فى سن المراهقة فى الثانوية العامة، امتنعت عن القيام بمهمة عمل فى مدينة بروكسل فى بلجيكا. وقد تضايق رئيسها من هذا الرفض وأخبرها بأنه لن يفكر أن يعينها فى منصب نائبة الرئيس لأنها لم تقبل الانتقال إلى بلجيكا. وأكد أن مستقبلها الوظيفى سوف يتوقف عند حد معين ويتجمد إذا لم تنتقل برغبتها إلى هناك، وتتحمل بعض أعمال ومسئوليات الشركة التى تنفذ خارج الدولة.

كانت السيدة ليستى لا تعتبر أن الخبرة الدولية العملية أمراً هاماً فى تقدمها فى العمل. فهى تعلم أن رئيسها ورئيس رئيسها، الرئيس التنفيذى، لم يكن لديهما خبرة خارج حدود الدولة التى يعملان بها سوى السفرات القصيرة المتكررة إلى الدول الأجنبية لأداء مهام أعمال معينة تنتهى بانتهاء هذه المهام المكلفين بها. وبعد أن قالت ذلك، هى الآن تتولى أعلى منصب تتولاه امرأة فى الشركة، فكل شروط الحصول على خبرات أجنبية لكى تترقى كان يبدو أنه حاجز أو عائق يحاول رئيسها وضعه فى طريقها حتى لا تحقق تقدماً وظيفياً – وهو من العوائق الحديثة التى تحدد السقف الوظيفى للأقليات.

كانت إجابتى لمكالمة ليستى الهاتفية الغاضبة بـ "لا". إن العمل أصبح فى الوقت الحاضر منتشراً على مستوى العالم. فطلب الخبرة الدولية لا يعكس ولا يتطلب جنساً معيناً وليس له صلة بالحد أو السقف الوظيفى فى العمل المتعلق بالأقليات. إن رئيسك على حق. فإذا اخترت عدم الذهاب، وألا تعملى فى الخارج لكى تحصلى على خبرة دولية،

فإنك أنت التى تختارين أن تكونى تحت المستوى الطبقى الوظيفى. فيجب ألا يترقى رجل أو امـرأة إلى منصب الرئيس التنفـيذى فى شـركـة كـبـرى من شـركـات القـرن الواحـد والعشرين دون أن يكون لديه/لديها فـهم عميق وواسع للتطور الديناميكى للتجارة والعمل على مستوى العالم. فرنيسك وكذلك الرئيس التنفيذى طورا أنفسهما وظيفياً فى مجالات أخرى، وهى المجالات والأعمال الداخلية أو على أكثر تقدير الأعمال المحلية المتنوعة. فإذا لم يكن هدفك تحقيق التقدم الوظيفى بشكل عكسى بناءً على معطيات الماضى المعيقة ومحاولة وضع الحدود الضيقة والمرتبطة بالتطور الوظيفى المستمدة من القرن التاسع عشر والقرن العشرين، لما تجرأت وفكرت بأن تحصرى خبراتك العملية على الصعيد الداخلى، وهو تنفيذ الواجبات المحلية فقط.

ولم تكن ليستى تحب ما كنت أقوله لها، ولكنها صدقتنى. وكمدربة تنفيذية خارجية تعرف أننى أقف إلى جانبها، وأننى سوف أخبرها بالحقيقة حتى لو كانت هذه الحقيقة غير مريحة لها ولا ترغب فى سماعها. وطرحت على ليستى سؤالاً يبدو أنه متناقض ظاهرياً وقلت لها "كيف يمكن لك أن تحققى وتكسبى خبرة دولية هامة وفى نفس الوقت تحافظين على التزامك بموقفك بعدم الانتقال للخارج خلال السنوات الدراسية لأولادك الذين ما زالوا فى المرحلة الثانوية العامة؟" وطرحت عليها سؤالاً آخر يبدو متناقضاً فى ظاهره وقلت لها "كيف يمكن لكم أن تنتقلوا إلى الخارج معاً ولا تنتقلوا إلى الخارج؟" ومن ثم مساعدة الرؤساء التنفيذيين فى حل مشكلاتهم المرتبطة بالأعمال هى جزء من مهام التدريب التنفيذى الذى أقوم به.

النظرة الخاطئة الثانية:

لا أستطيع القيام بأعمال دولية بصفتى امرأة نظراً لارتباطاتى والتزاماتى الأسرية:
اكتشفت ليستى من خلال حالتها أن الغربة، رغم أنها تعتبر طريقة فعالة وقوية لاكتساب الخبرات الدولية، إلا أنها لم تكن الخيار الوحيد المتاح أمامها. فبعدما ناقشت معها الخيارات المطروحة، اكتشفت ليستى أن بإمكانها تطوير وزيادة خبراتها الدولية بشكل كبير من خلال مشاركتها فى المزيد من قوة العمل الدولية وزيادة سفراتها للعمل - وكانت الفكرة الأكثر فعالية وتجديداً - هى القيام بأعمال قصيرة من حيث المدة فى أوروبا وآسيا فى فترات الصيف عندما يكون أولادها الاثنان اللذان ما زالا فى سن المراهقة فى المخيم

الصيفى السنوى. فالأمر بالنسبة لليستى والعديد من النساء اللاتى يتقلدن مناصب قيادية يكمن فى الصيغة التقليدية التى تعرض بها وتكسب منها الخبرات الدولية وهى (الواجبات والمهام المرتبطة بالغربة) وليس متطلبات الخبرة الدولية ذاتها. فالمصيدة التى يمكن أن تقع فيها ليستى يمكن أن تكون فى رفضها الخبرة الدولية بسبب كونها (الخبرة) عبارة عن "مجموعة متكاملة من الأعمال" حسب مفهومها التقليدى وبصيغتها غير المقبولة لها عندما تكون المهمة تستغرق من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات فى الغربة. والمصيدة بالنسبة لى كمدربة تنفيذية هى أن أقبل بالمعنى الذى حدده رئيسها للواقع وكيفية اكتساب الخبرة الدولية بدلاً من مساعدة ليتسى لتفكر بطريقة تتجاوز الخرافات التى تحيط بشروط ومتطلبات الشركات لاكتساب الخبرات الدولية ومقارنة المتطلبات الحالية المستمدة من الماضى مع ما يجب أن تكون عليه فى الوقت الحاضر. وقد أظهرت مناقشات السيدة ليتسى فيما بعد مع رئيسها أن الغربة والسفر للخارج كأداة إستراتيجية للتطوير تعتبر أكثر ملاءمة لاحتياجات المنظمة فى الماضى عندما كانت إستراتيجية العمل تتطلب رؤساء تنفيذيين متميزين يتمتعون بثقافة واسعة مستمدة من ثقافة دولة واحدة. فى الوقت الحاضر، بالمقارنة، نجد أن اندماج الأعمال على مستوى العالم يتطلب من الرؤساء التنفيذيين الكبار والمتميزين أن يكونوا على اطلاع ودراية واستيعاب لثقافات متنوعة ومعرفة التداخل والتفاعل بين هذه الثقافات. كان الخيار الأكثر تفضيلاً للسيدة ليستى هو التعامل والعمل مع ثقافات مختلفة ومتنوعة فى دول متعددة فترات قصيرة. وأصبحت هذه الطريقة فى الواقع مفضلة فى حالات كثيرة لدى الشركة بدلاً من الأسلوب التقليدى الذى تركز عليه الشركة وهو عمل الرئيس التنفيذى لفترة طويلة فى دولة واحدة.

النظرة الخاطئة الثالثة:

عندما تصبحين مديرة عالمية، فإن ذلك مأخذ سلبى وأمر غير ملائم؛ لأن بعض الثقافات تحول دون أن تحقق المرأة النجاح فى حياتها العملية: هذه من الخرافات الخاطئة المنتشرة فى تفكير وآراء الأغلبية العظمى من الرؤساء التنفيذيين من الرجال ومن النساء على حد سواء. السيدة فالانا محللة مالية تتقلد منصباً قيادياً فى شركة أدوية كبرى، قدم لها عرض وظيفى نائبةً للرئيس لأحد فروع هذه الشركة فى اليابان. وكان هناك فرع جديد بدأ عملياته حديثاً فى باكستان. وكان منصبها فى اليابان يتطلب السفر المتكرر إلى البلاد الإسلامية. وقد شعرت السيدة فالانا بالرغبة والحذر فى آن واحد.

فكانت تتساءل هل بإمكانها بصفتها امرأة أن تنجح فى أعمالها فى اليابان وباكستان وكلا البلدين لديهما ثقافة تعادى النساء المديرات والرئيسات التنفيذيات. وكانت قلقة من أنه إذا باحت وأظهرت تخوفها لرئيسها فإنه يمكن أن يغير رأيه، ومن ثم فإن الشركة سوف تعيد النظر فى إرسال النساء إلى الخارج، ولكى تتأكد من أنها لن تضيع هذه الفرصة التى تتيح لها ولنساء أخريات العمل فى الخارج، فقد اختارت أن تلتزم الصمت ولا تبوح بتخوفها أو قلقها داخل الشركة، ولكنها اعتمدت بدلاً من ذلك على الأسلوب السرى الموروث القائم على الثقة المرتبط بتدريب الرؤساء التنفيذيين، ثم اتصلت بى.

كان تخوف فالانا المبدئى أنه لا يمكن لامرأة أن تحقق النجاح فى اليابان أو باكستان، وكان تخوفها الرئيسى والفعلى هو أنه بمجرد قبولها لهذا المنصب فإنها تهيئ نفسها للفشل. وعندما سألتها لماذا تعتقد أنها سوف تفشل فى أى من تلك البلدان الآسيوية، أجابت على الفور بأن ذلك يعود إلى القيود والحدود الثقافية التى وضعت على المرأة اليابانية، وكذلك معظم الدول الإسلامية. وبطريقة غير واعية، ولكنها مفهومة وقعت فالانا فى مصيدة (غايجين). فكانت تفترض بصفتها امرأة أنها سوف تعامل بطريقة متساوية ومتشابهة مع المرأة اليابانية والمرأة الباكستانية ممن لم يتح إلا لعدد قليل منهن تحقيق النجاح المحدود فى أعمال الشركات الدولية الكبرى. فلم يكن هناك خطأ فى حساباتها ورؤيتها فهى على حق أن هناك عدداً قليلاً جداً من الرئيسات التنفيذيات فى كلا البلدين. ولكن كان خطؤها هو التأكيد الزائد على كونها امرأة. وبناءً على الخبرات الواقعية عن النساء اللاتى عملن رئيسات تنفيذيات وعملن فى الخارج، نعلم أن النساء الأمريكيات يعاملن فى تلك الدول على أنهن نساء أجنبيات. فلا يتم معاملتهن بنفس الطريقة التى تعامل بها المرأة المواطنة. ورغم أن الثقافة فى باكستان واليابان تحد من الأدوار التى يمكن أن تقوم بها المرأة فى مجال الأعمال، إلا أن كلتا الثقافتين تميز بين المرأة الأجنبية والمرأة المواطنة (لصالح الأجنبية) وكانت فرصة فالانا واضحة فى تحقيق النجاح معتمدة على كونها امرأة أجنبية. فالمصيدة المتعلقة بفالانا هى إذا افترضت أنهم لن يتمكنوا هناك من التمييز بينها وبين اليابانيات أو أن الباكستانيين لن يتمكنوا من تفريقها عن المرأة الباكستانية والاعتراف بها فى كونها امرأة غربية. إنهم يستطيعون القيام بذلك.

ولكى تحصل على مساعدات صحيحة تجعلها تنجح فى أعمالها فى تلك الثقافات، اقترحت على فالانا أن تحد وتقلل من البحث عن النصائح وتركز على المحادثات والمناقشات مع النساء الأوربيات والأمريكيات اللاتى عملن فى شركات عالمية كبرى فى

اليابان وفى باكستان. فيمكن أن تتعلم منهن الدقة فى كيفية إظهار الاحترام لكل الثقافات دون أن يؤثر أو يقيد ذلك من تحقيق نجاحها. وأنا أنصح ألا تلقى اهتماماً للمقترحات والآراء المقدمة من الرجال والنساء الذين لم يكن لديهم خبرات مباشرة مع النساء اللاتى عملن مع ثقافات معينة التى ترغب هى فى العمل فى وسطها. فبدون خبرات مباشرة فإن زملاءها الأكثر إخلاصاً سوف يأخذون فى اعتبارهم أثناء حديثهم معها الخرافات المستمدة من الماضى ويمررونها إليها بدون وعى ويقدمونها كنصائح. فالطريقة الوحيدة التى يمكن لنا أن نتخلص بها من هذه الخرافات والتى تقول إن المرأة لا يمكن أن تحقق النجاح فى الأعمال الدولية – وفى نفس الوقت من الخوف الذى يولد مثل هذه الخرافات والأساطير والأفكار الخاطئة لدى الرؤساء التنفيذيين ولدى الشركات التى يفكرون فى إرسال النساء فى مهام وواجبات دولية، هو أن نتعلم الخبرات الواقعية الفعلية من الرئيسات التنفيذيات اللاتى عملن فى الخارج، وأغلبهن حققن النجاح فى أعمالهن (انظر إدلر، ١٩٩٤ للحصول على مزيد من البحوث فى هذا الموضوع).

وكانت فالانا تتحدث لمدة أسبوعين مع هؤلاء النسوة، ثم تعود إلىَّ من وقت لآخر لأقدم لها آرائى الاستشارية فى مقترحاتهن، والتأكد مما إذا كانت هذه المقترحات نافعة ويمكن لها العمل بموجبها. وكان من ضمن الأسئلة التى طرحتها فالانا فى هذه المرحلة وتتعلق بمدى صحة مقولة إنه ليس من الضرورى على الرئيسة التنفيذية أن تقضى وقتاً طويلاً فى السهر حتى بعد منتصف الليل تحتسى المشروب مع المديرين اليابانيين من أجل إنجاز عمل معين هناك. فكانت إجابتى لها "نعم وبكل تأكيد". يعتبر سلوك وعلاقات الرجال اليابانيين مع الرجال اليابانيين مصنفاً وقائماً على هذا الأساس بحيث يتضمن أحياناً الكثير من فترات اللهو والتسلية والمشروب، إلا أن دخول المرأة فى مجالات الأعمال الهامة فى اليابان أخذ معنى آخر بحيث أصبحت علاقة رجال أعمال قياديين مع نساء أعمال قياديات ولم تنتظم وتحدد طبيعة هذه العلاقة أثناء تأدية العمل فيما بينهم، ولكنها لا تشبه علاقة رجال الأعمال اليابانيين مع نظرائهم اليابانيين. ونظراً لهذا الغموض وعدم الوضوح المصاحب لهذه العلاقة فى هذه المرحلة، فإن للنساء حرية العمل أكثر من الرجال فى قيادة الأعمال بالطرق التى يشعرن من خلالها بالراحة بشكل أكثر. وبصفتى رئيسة تنفيذية أمريكية ناجحة فى عملى على المستوى العالمى، وتم اختيارى فى اليابان لعدد من السنوات، قالت هذه السيدة بشىء من الضحك والتهكم "من بين زملائى الرجال، أنا الطرف الوحيد الذى أستمر وأبقى فى علاقات مستمرة مع الزبائن اليابانيين دون أن

أعرض حياتي ومستوى معيشتي للخطر. يمكن أن أنجز مهام عمل وأنا أتناول الغداء مع الزملاء أو الزبائن بالطريقة التي أريدها بصفتي امرأة، وأعمل أشياء لا يستطيع الرجل القيام بها."

النظرة الخاطئة الرابعة:

إن الحياة العامة هي حياة عامة والحياة الخاصة هي حياة خاصة، ولكي ينظر إلى المرأة العاملة جدياً، عليها كمديرة تنفيذية أن تخفي أدوارها كزوجة وكأم: يوجد فكرة خاطئة تقول إن الأجانب لن ينظروا إلى المرأة المديرة بشكل جدي ما لم تكن تركز مائة بالمائة على العمل. إن النساء الأمريكيات اللاتي ينتمين إلى أكثر الثقافات في العالم التي تحث المرأة على العمل، يقعن في مصيدة تقليد رجال الأعمال. فهن يحاولن التركيز على أعمالهن بشكل مطلق وبدون استثناء تقريباً – وهذا قد يسبب الأذى والضرر لنجاحها في عملها الدولي وحياتها الخاصة.

وربما تكون إحدى السيدات الناجحات ممن لها خبرة في مجال الأعمال قد أجملت هذه الموضوع باختصار، من خلال رحلة عمل لها إلى هونج كونج. كانت السيدة كاتيا نائبة الرئيس لشؤون التسويق لشركة اتصالات عالمية، وكانت هذه السيدة تقود أول مفاوضات هامة لها مع مجموعة متحدة من الشركات التايلاندية والماليزية والصينية. ولم تكن المفاوضات تسير على أكمل وجه وكانت مهددة بالانهيار في أية لحظة. وفي أحد المواقف التفاوضية الحاسمة والصعبة، نظرت السيدة كاتيا إلى ساعتها ثم وقفت واستأذنت من الحضور لتأخذ قسطاً من الراحة لمدة عشر دقائق. وبينما هي تتلقى نظرات فضولية من الرجال الحاضرين، قالت لهم إن وقت النوم قد حان الآن لابنتي البالغة من العمر سبع سنوات التي تقيم في مدينة شيكاغو، وأنني معتادة أن أقول لها بشكل دائم تصبحين على خير بغض النظر عن المكان أو الظروف التي أكون بها في هذا العالم.

وبعد أن عادت إلى الاجتماع خلال الدقائق العشرة، انتاب كاتيا شيء من الاستغراب، فالتوتر الذي كان يسود المفاوضات قبل استئذانها للخروج قد تلاشى. فبعد أن دخلت إلى غرفة المفاوضات، سألها الرئيس التنفيذي التايلندي عن صحة وحالة ابنتها، كما سألها قائد الفريق الصيني التفاوضي عما إذا كانت لديها صور لابنتها، وعبر بقية أعضاء المفاوضين عن مدى صعوبة أن تكون المرأة الأم بعيدة عن ابنة لها في مثل هذا العمر.

وبعد تبادل هذه الاهتمامات الحارة والدافئة، استمرت المفاوضات ولكنها الآن بدأت تركز على محاولة البحث الجدى عن طرق تؤدى إلى التوصل إلى اتفاقية نافعة للطرفين. وفى ظهيرة اليوم التالى، توصلت المفاوضات المتعثرة إلى نهاية ناجحة.

معظم النساء اللاتى ينتمين إلى الثقافة الأنجلو سكسونية وعلى وجه الخصوص النساء الأمريكيات تم تدريبهن من قبل زملائهن أو زميلاتهن فى العمل على أن يفصلن بين حياتهن الخاصة وحياتهن العملية. ولكى يتحقق لهن النجاح على المستوى الدولى، على النساء العاملات أن يتجاهلن النصائح التى قدمت لهن من قبل زملائهن بهذا الخصوص. إن معظم الثقافات لا تركز فقط على أداء العمل مثل الثقافة الأنجلو سكسونية (الدول الناطقة باللغة الإنجليزية) بل تركز وتؤكد على بناء العلاقات الشخصية. ففى دول مثل الصين وماليزيا وتايلند، فإن الناس فى هذه الدول يؤدون الأعمال مع الأشخاص الذين يعرفونهم ويثقون بهم فقط. فالكشف عن شخصيتك وعن ظروف حياتك الخاصة يتيح لزملاء المهنة من الثقافة الأخرى التعرف عليك بشكل أكثر وتساعد فى بناء وتكوين علاقة معك، وبذلك تتوافر الرغبة فى إقامة عمل معك أيضاً. وهذا لا يعنى أن الأشخاص الذين ينتمون إلى الثقافات التى تركز على بناء العلاقات لا يهتمون بإنجاز المهمة المكلفين بها، إنهم يهتمون بذلك، ولكن يجب أن يسبق العلاقات الشخصية الودية إنجاز العمل. فعلاقة كاتيا مع ابنتها أضافت أبعاداً أخرى للمتطلبات التى تحتاج إليها لتحقيق النجاح فى عملها.

وعلقت كاتيا ضاحكة قائلة إن هناك الآن عدداً من صديقاتها اللاتى يتقلدن مناصب قيادية فى منظمات الأعمال سيحملن صور بناتهن وأبنائهن ويضعن هذه الصور أحياناً على كروت العمل الخاصة بهن. لماذا؟ لماذا يحدث ذلك، حتى يعرف الأطراف الآخرون منذ اللحظات الأولى للقاء معهن أنهم يتعاملون مع شخصية متعددة الأدوار والمواهب، فهى زوجة وأم وسيدة أعمال.

التدريب التنفيذى: التخلص من أساطير وخرافات الماضى (ومن الأفكار الخاطئة):

إن خصوصية وعزلة الجلسات واللقاءات التدريبية تجعل بعضاً من الرؤساء التنفيذيين يقول "أنا لست متأكداً ... أنا لا أعرف ..." فالخصوصية أو العزلة والتبنى المدعوم يجعل الجهل بالأشياء أمراً شرعياً. فالتأكيد غير المكتمل والالتزام يقضى على إمكانية تحقيق

الإبداع. فحوارات ومناقشات التدريب يمكن أن تدعم وتقوى من عمق الأسئلة التى تتيح للرؤساء التنفيذيين من الرجال والنساء أن يتخلصوا من التفكير المقيد الخاص بحياتهم المهنية أو التنظيمية أو الخاص بالثقافات الوطنية الأخرى. ففيما يتعلق بالنساء، فإن الجلسات التدريبية يجب أن تحث وتشجع على اكتشاف خيارات وبدائل تتجاوز المقولة التى تشير إلى أن رجال الأعمال الناجحين على مستوى العالم عملوا فقط مع رجال آخرين. فيمكن للجلسات التدريبية أن تقدم الوقت والمجال والفضاء والفرص التعليمية التى تتيح للرؤساء التنفيذيين أن يقدموا استشارات ونصائح عميقة ونافعة لأنفسهم.

سيرة المؤلفة:

نانسى إدلر: هى أستاذة مساعدة فى السلوك التنظيمى وفى الإدارة المتعددة الثقافات فى كلية الإدارة فى جامعة ميغل فى مونتريال، كيوبك فى كندا. حصلت على شهادة البكالوريوس فى علم الاقتصاد والماجستير والدكتوارة من جامعة كاليفورنيا فى لوس أنجلوس.

عملت نانسى العديد من البحوث والاستشارات فى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الدولية، والقيادة الدولية والتفاوض الدولى وحل المشكلات الدائمة المرتبطة بالثقافات وتطوير المنظمات الدولية. كتبت أكثر من مائة مقال وأنتجت فيلماً بعنوان "الحياة المتنقلة" ونشرت ثلاثة كتب هى: الأبعاد الدولية للسلوك التنظيمى، والنساء فى الإدارة عبر العالم أو التنافس بين الرواد: النساء القياديات فى الاقتصاد العالمى.

وقدمت نانسى استشارات لمجموعة من الشركات فى القطاع الخاص ولمنظمات حكومية فى أسيا وشمال وجنوب أمريكا ودول الشرق الأوسط. وقدمت دروساً لرؤساء تنفيذيين صينيين، وحضرت اجتماع شركة سيتى كورب للدكتوراه المنعقد فى جامعة هونج كونج وقدمت العديد من الحلقات التدريبية فى (إنسيد) فى فرنسا، وفى جامعة بوكونى فى إيطاليا. وحصلت على جائزة التميز فى مجال التعلم من جامعة ميغل فى مجال الإدارة، وحصلت عليها كذلك للمرة الثانية.

عملت نانسى عضوة فى مجلس الإدارة للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (إيه إس تى دى) وكذلك عضوة فى مجلس إدارة الجمعية الكندية الاستشارية للعلوم الاجتماعية

لليونسكو، وكذلك لجنة المنح الإستراتيجية للعلوم الاجتماعية ومجلس البحوث الإنسانية واللجنة التنفيذية للاتحاد الآسيوى والباسفيكى للأعمال الدولية والتعليم والبحوث والجمعية الدولية للعاملين والمعهد الدولى لإدارة الموارد البشرية. كما تقلدت مناصب قيادية فى أكاديمية العمل الدولية (إيه آى بى) وجمعية التعليم والتدريس والبحوث المتداخلة والمتعددة الثقافات (إس آى إى تى إيه آر) وأكاديمية الإدارة. كما حصلت على تكريم من (إيه إس تى دى) فى القيادة الدولية وكذلك جائزة (إس آى إى تى إيه آر) التى تمنح للأشخاص المتميزين فى الإدارة المتعددة الثقافات، وجائزة (واى دبليو سى آن) (النساء المتميزات)، وأيضاً حصلت على جائزة (سيج) لمساهماتها المتميزة فى الإدارة. وتم اختيارها أستاذة فى شركة ثرى كوم وكرمت من هذه الشركة على أنها من أفضل الأساتذة الكنديين، وانتخبت عضوة فى كل من الأكاديمية الدولية للأعمال وأكاديمية زملاء الإدارة.

الفصل الرابع والثلاثون
تدريب الموظفين الأحرار (الموهوبين)

مارشال غولد سميث، أيان سومرفيل وكاثي غرين بيرغ - ولت:

إن طبيعة العمل وطبيعة علاقاتنا مع المنظمات الكبرى تتغير تغيراً كبيراً. ففي هذا الوقت الذي تنمو وتتكاثر فيه الثروة، وفي هذا العصر الذي يطلق عليه عصر موظف المعرفة، بدأ القادة يغيرون نظرتهم للدوافع والعوامل التي تحفز الموظفين المتميزين.

إن التحدي الذي يواجه الإدارة في الوقت الحاضر لم يعد في التأكد من أن العاملين يؤدون أعمالهم فقط، بل أصبح من واجبات المدير في الوقت الحاضر أن يكون مدرباً فعالاً قادراً على تحفيز الموظفين المتميزين والقادة ذوي المواهب الخاصة والفريدة. ونظراً لأن هؤلاء الأشخاص ينظرون إلى أنفسهم على أنهم أفراد مستقلون، فإن على المدير الفعال أن يقيم شراكة عمل معهم، ويتعرف على احتياجاتهم ويقدم لهم الحوافز التي تجعلهم يستمرون في العمل في المنظمة بدلاً من تركها والالتحاق بمنظمات أخرى منافسة لها.

ولإلقاء نظرة على هذا العالم الجديد للأعمال، أجرت حديثاً شركة أندرسون للاستشارات بالتعاون مع (شركة كيلتي، غولد سميث) مقابلات شخصية مع أكثر من مئتين من المديرين الكبار المتميزين تم اختيارهم بعناية كبيرة من أفضل مائة وعشرين منظمة على مستوى العالم.

ورغم تباين وتنوع الخلفيات العلمية والعملية والخبرات والحوافز لهؤلاء الموظفين النجوم، إلا أن هناك قاسماً واحداً مشتركاً تم التوصل إليه من هذه المقابلات الشخصية معهم وهو أن هؤلاء الأشخاص الذين سيصبحون قادة المستقبل يعتبرون أنفسهم أشخاصاً مستقلين. ورغم أن هؤلاء الأشخاص يرغبون في تحقيق أهداف مختلفة، إلا أن لديهم أهدافاً متشابهة إلى حد كبير في تحقيق ما يرغبون في تحقيقه. فقد أبدوا قليلاً من الرغبة في التضحية بحياتهم العملية من أجل خدمة منظمة أو شركة معينة. فمعظم هؤلاء الأفراد يعتقدون أن المنظمات سوف "تتخلص منهم" عندما يصلون إلى مرحلة لا يستطيعون من خلالها تلبية احتياجاتها وتحقيق أهدافها. إن ما يحدث في الوقت الحاضر هو العكس، فلدى هؤلاء الأشخاص الموهوبين والمتميزين الرغبة في "التخلص من المنظمة" عندما تصل إلى مرحلة لا تستطيع تلبية احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم. فكل شخص منهم

يعمل كأنه قطاع أعمال صغير الحجم يتمتع بالاستقلال بدلاً من أن يعتبر كما قال (توم بيتر، إم إى إنكوربوراشن) ترساً صغيراً فى آلة العمل الضخمة.

اقتصاد وأعمال الأفراد الأحرار (الموهوبين):

يقول ليستر ثورو (١٩٩٩)، "إن الملكية الخاصة للموارد والموجودات والأصول الإنتاجية والقدرة على توظيف المنتجات التى تتدفق من هذه الأصول والمواد تعتبر روح النظام الاقتصادى الرأسمالى". ففى الماضى، كان تحقيق الثروة يعتمد على التحكم والسيطرة على الأرض والمواد الأولية والتجهيزات والمبانى والأدوات، وكان العمال بحاجة إلى الشركة (العمل) أكثر من حاجة الشركة إلى العمال. أما فى الوقت الحاضر، فإن تحقيق الثروة يعتمد على السيطرة على المعرفة. ونتيجة لذلك، فإن الشركة بحاجة إلى الموظف المتعلم الذى يتمتع بمعرفة عميقة ومواهب خاصة أكثر من حاجة هذا الموظف إلى الشركة. ولجعل هذا الموضوع أكثر صعوبة وتحدياً للمنظمات والشركات، نقول إن الأشخاص المؤهلين تأهيلاً عالياً يدركون فى الوقت الحاضر أنهم يمتلكون القوة.

إنه من الصعب فى الوقت الراهن أن تحتفظ المنظمات بالموظفين المتميزين أصحاب المهارات العالية، ومن المؤلم للغاية أن تخسر هذه المنظمات هؤلاء الموظفين. فالكثير من المنظمات والشركات الأمريكية العملاقة مثل جونسون أند جونسون وموتورلا وسيسكو وجينيرال إليكتريك تدرك أن تدريب وتطوير القادة الجدد يعتبر من أهم متطلبات نجاح أعمالهم فى المستقبل. فبازدياد عدد هؤلاء القادة المستقلين، فإن هذا الازدياد سوف يؤثر ليس فقط فى القادة الشباب، ولكنه سيؤثر أيضاً فى القادة الأكبر سناً الذين حققوا الاستقلال المالى، ويخططون لترك أعمالهم فى المنظمات قريباً. فى الوقت نفسه، فإن العدد المؤكد للمديرين الذين سيتولون المناصب القيادية الشاغرة التى سيتركها هؤلاء القادة الكبار سيتضاءل.

مضامين للقيادة (المؤثرات):

إن الأمر لا يرتبط بالمال فقط، فمن الناحية التاريخية نجد أن النماذج الاقتصادية ترى أن المال هو أحد العناصر الأساسية التى تؤدى إلى التغيير السلوكى. أما فى الوقت الحاضر، فإن الأمر لم يعد كذلك. فالأفراد المستقلون الذين يتمتعون بخبرات وقدرات عالية وبمعرفة متخصصة لديهم مجموعة مختلفة ومتنوعة ومعقدة من الحوافز التى يمكن

أن تؤثر فى سلوكياتهم خلال حياتهم الوظيفية. فالمقابلات الشخصية التى أجريناها أوضحت أن المال يعتبر عاملاً واحداً فقط من العوامل التى تحفز القادة والمديرين المستقلين (وفى أغلب الأحيان لا يعتبر هذا العامل هو الأهم بين العوامل الأخرى).

لا أحد ينكر أن المال يظل يحظى باهتمام بالغ فى حسابات الأفراد المتميزين فى الأداء، إلا أنه بغض النظر عن هذا الإغراء بتحقيق الثراء، فإن الأفراد المتميزين فى الأداء يواجهون صعوبة فى التعامل مع المقولة التى وضعت من قبل ثورو والتى مفادها: فى الوقت الذى يحدث فيه التغيير بشكل سريع، فإن القيمة الاقتصادية للخبرة تتراجع وتنهار بدلاً من أن تنمو وتزدهر. إن عالم الحياة المعرفية وخصوصاً المعرفة التقنية لم يحدث لها أن تقلصت وتراجعت. إن الموظفين المتميزين الذين يتمتعون بمعرفة عالية يعرفون أن هناك عوائد مالية ومهنية وثقافية ومعرفية عندما ينتقلون إلى أمكنة عمل أخرى تتسم بالتحدى بدلاً من أداء عمل محدد والبقاء فى شركة أو منظمة واحدة.

ولذلك عندما نتعامل مع الأفراد المستقلين، فإنه من الضرورى أن نتعرف على احتياجاتهم. إن الإنسان الذى يبلغ من العمر أربعة وعشرين عاماً قد لا يعتبر "التوازن فى الحياة بين العمل والحياة الخاصة" أمراً هاماً، ولكن هذا الأمر يمكن أن يكون بالغ الأهمية عندما يكون عمره أربعاً وثلاثين سنة. إن جميع الحوافز غير المالية مثل التحدى والقيمة والاحترام والاعتراف والتطور يمكن أن تشكل أهمية ويكون لها معنى أكبر من المال. إن الموظفين المتميزين الذين يتطلعون إلى أهداف تتجاوز تحقيق الثراء السريع ينبغى أن يعاملوا معاملة خاصة تقوم على المبادئ التالية:

يجب معاملة الأفراد الموهوبين كشركاء وليس كموظفين: إن علاقة المنظمة مع الموظفين المتميزين والموهوبين الذين يعملون فيها تشبه التحالف الإستراتيجى بدلاً من الارتباط وإقامة علاقة عمل بينما بموجب عقد التوظيف التقليدى. فالأفراد المستقلون الموهوبون يمكن أن يتركوا المنظمة فى أى وقت. فهم لا يعتمدون على هذه المنظمة وحدها فى حياتهم. وقد سألنا مائة وعشرين رئيساً تنفيذياً يتولون قيادة أكبر الشركات التقنية الرائدة فى العالم السؤال التالى "هل يمكن للقائد الموهوب الذى يعمل لديكم أن يترك المنظمة وأن يحصل على وظيفة بمرتب أعلى خلال أسبوع واحد؟" فكانت إجابات جميع الرؤساء والقادة التنفيذيين نعم. فإذا لم يشعر الأفراد المتميزون والموهوبون بأنهم يعاملون على أساس أنهم شركاء مهمون وذوو قيمة فى أعمال المنظمة، فإنهم سوف يتركون المنظمة (ويحققون فى العادة زيادة فى مرتباتهم فى الأماكن الأخرى).

يجب أن تأخذ المنظمة فى اعتبارها الاهتمامات والرغبات الشخصية للأفراد الموهوبين: من خلال استقراء ومراجعة الماضى نجد أن الشركات والمنظمات الأمريكية الكبرى كانت تحصر الاستفادة على نفسها عندما تتعامل مع الأشخاص الموهوبين القياديين. ففى الوقت الذى يجب على المنظمة أن تضاعف وتزيد من العائد والمنفعة لنفسها ولحاملى أسهمها، فإنه من المتوقع من الشخص الموهوب العامل لديها ألا يعير أى اهتمام لمصالحه الخاصة، وأن عليه أن يركز فقط على أعمال ومصالح الشركة التى يعمل بها. ففى النشاط التجارى الأمريكى، ليس من "المقبول من الناحية السياسية (المهنية)" أن يطالب الموظف الإدارة بشكل علنى بشىء معين كأن يقول الموظف "ما الفائدة التى يمكن أن أحققها لنفسى من هذا العمل؟" إن فلسفة عمل المنظمات تغيرت فى الوقت الحاضر. فقد حل الرجل المستقل الموهوب محل الشخص الذى يقود المنظمة. فالشخص المستقل الموهوب ليس لديه الاستعداد أن يضحى بمصالحه الشخصية وباحتياجات أسرته من أجل مصلحة الشركة. فالشركات والمنظمات التى تستطيع تحقيق الانتقال والتحول السريع إلى العالم الجديد الخاص بالأفراد الموهوبين سيكون لديها الفرص الكبيرة فى الاحتفاظ بهؤلاء الأفراد وستحقق النجاح والمكاسب فى سوق العمل أكثر من غيرها من الشركات الأخرى التى لا تأخذ بهذه السياسة.

إن الأفراد الموهوبين يمكن أن يكونوا قادة عمل متميزين: رغم أن الشركات والمنظمات ترتكب خطأً عندما تهمل احتياجات ورغبات الأفراد المتميزين، فإنها تخطئ أيضاً إذا اعتقدت أنه ليس بمقدور هؤلاء الأفراد أن يعملوا بشكل جماعى مع فرق العمل. فلم يعبر أى شخص من الأشخاص الذين ساهموا فى المقابلات الشخصية التى أجريت معهم عن رغبته فى تحقيق مكاسب على المدى القصير أثناء علاقاته ونشاطاته المهنية والوظيفية على حساب التكلفة أو الثمن الذى يمكن أن تدفعه وتتحمله المنظمة على المدى البعيد. فهدف هؤلاء الأشخاص تكوين وتحقيق علاقة كسب متبادلة وأمينة مع أية منظمة يلتحقون بها. فالأفراد المستقلون المتنورون بالعلم والمعرفة والموهبة يدركون أن زميل العمل الحالى يمكن أن يكون موظفاً أو مديراً أو زبوناً فى المستقبل. فأهداف واهتمامات الأفراد المستقلين الموهوبين تكمن فى العمل على إنجاز عمل ذى معنى يمكن تذكره وتحقيق نفع وعائد عليهم من ذلك.

إن المرونة هى العنصر الهام أثناء التعامل مع الأفراد الموهوبين: كانت إدارة الموارد البشرية فى السابق تستخدم أسلوب "مقطع الحلوى" أثناء تعاملها مع الأفراد. فكان التركيز الأكبر موجهاً نحو تحقيق العدالة "ومعاملة جميع العاملين على قدم المساواة".

إلا أن هذا الأسلوب يجب أن يتغير إذا أردنا أن نتعامل مع الأفراد المستقلين الموهوبين بفعالية. فالأشخاص المتميزون لا يرغبون كثيراً في أن يعاملوا على قدم المساواة مع "أى شخص فى المنظمة". فهم يدركون أنهم يساهمون فى أعمال متميزة للمنظمة، من ثم فإنهم يجب أن يعاملوا على هذا الأساس. فالشركات التى تقدم المزايا التى تتناسب مع احتياجات ومتطلبات هؤلاء الأفراد سوف تحقق مزايا تنافسية ضخمة.

فعلى سبيل المثال، كانت إحدى المنظمات القيادية فى العالم المتخصصة فى الاستشارات المالية تحاول أن تطور من قيم العمل لديها ذات العلاقة بـ "تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة" كإحدى الأدوات والعوامل التى تجعل قادة المستقبل (الأفراد المستقلين) يستمرون فى العمل فى المنظمة. ولسوء الحظ، اكتشفت المنظمة أن مجموعة كبيرة من الأشخاص المتميزين المرموقين هم شباب ولم يتزوجوا بعد، ولم يكن لديهم الرغبة فى تحقيق "التوازن فى الحياة" بين الحياة العملية والحياة الأسرية، وبدلاً من ذلك كانوا يخططون للعمل بكل ما لديهم من قوة وجهد ويجنون أكبر قدر ممكن من الأموال فى أقصر وقت ممكن أيضاً. فكانوا يعتقدون أن الشركات تطلب منهم أن يقدموا تضحيات شخصية من خلال عدم العمل لساعات زائدة حتى يتمكن الآخرون من مغادرة العمل لقضاء بعض الأوقات مع أسرهم.

إن الأفراد المتميزين المستقلين يحتاجون إلى الصدق والإخلاص وعدم التحيز أثناء التعامل معهم: إن عقود المشاركة الجديدة التى تبرم بين المنظمات الكبرى وبين الأفراد المستقلين تتطلب وبشكل كبير التركيز على عامل الأمانة. فيجب على كلا الطرفين أن يتخلص من أساليب المراوغة والكذب. فيجب على الأفراد المستقلين الموهوبين أن يكونوا صادقين وصريحين للغاية فيما يريدونه بالتحديد من المنظمات. كما يجب على المنظمات أيضاً أن تكون صادقة صدقاً تاماً فى وصف أهدافهم وتوقعاتهم ومكافآتهم. إن القادة الناجحين من الأفراد المستقلين يدركون أن الإخلاص والولاء والاحترام المتبادل أمور تكتسب وتؤخذ ولا تعطى أو تقدم بدون جهد.

إن الشركات التى تتمكن من بناء علاقات صادقة وصريحة وأمينة وغير متحيزة وقائمة على الربح والكسب المتبادل بينها وبين الأفراد المستقلين سوف تكون رائدة فى القرن القادم، وإن المديرين هم الذين يستطيعون تكوين وبناء هذا النوع من العلاقات. إن المنظمات التى تبحث فى الماضى القريب عن "عقود توظيف جديدة" قد تكون لا ترغب فى سماع عبارة "ما الفوائد التى يتضمنها عقد التوظيف من أجلى" التى يقولها الأفراد المستقلون. ولكن فى الوقت الحاضر، انقلبت موازين القوى لصالح الأفراد المستقلين؛ لأنه كان من السهل فى الكثير من الأوقات أن تتعايش مع عالم يكون فيه الموظف قابلاً

للاستهلاك. ولكن بالنسبة للأفراد المستقلين الموهوبين فإن كل شركة أو وظيفة قابلة للاستهلاك. وكلما كان الشخص متميزاً ويتمتع بخبرات ومواهب خاصة، كان هذه المبدأ صحيحاً. إن القادة المتميزين والموهوبين لهم صفات خاصة تميزهم عن غيرهم وهم على وعى بهذا التميز، ونتيجة لهذا التحول فى مراكز القوة من الشركات إلى الأفراد المتميزين، فإن المديرين والقادة فى الوقت الحاضر يمكن أن يكتشفوا أن أعمالهم بدأت تصبح أكثر تحدياً وأكثر إنتاجية وأمانة وإعادة التركيز على هذا العوامل.

سير المؤلفين:

مارشال غولد سميث: عمل مارشال (بالمشاركة مع وارين بيتر وجون أونيل) شركاء متضامين مع أندرسون للاستشارات فى مجالات البحوث التى تركز على صفات وخصائص القائد الدولى فى المستقبل. وقد طوروا بحثاً يحمل مؤقتاً عنوان القيادة الدولية: الجيل القادم، تم نشره فى عام (٢٠٠١). يعتبر مارشال عضواً فى مجلس الإدارة الاستشارى لمجموعة (بروفان) وعضواً فى مجلس الإدارة فى مؤسسة بيتر دركر. ويعتبر مقال "تدريب الأفراد المستقبلين" إحدى المقالات التى كتبها لمجلة فونداشن التى تغطى موضوع: من القائد للقائد.

أيان سومرفيل: يعتبر شريكاً فى مجموعة أندرسون للاستشارات ومقرها مدينة (لوس إنجلوس فى ولاية كاليفورنيا). وقدم خدمات وأعمالاً علمية فى مجال قيادة المنظمات الدولية، تحديداً فى الشركات التى تهتم بصناعة الاتصالات والإعلام والتعليم. وخلال السنوات الخمس وعشرين الماضية التى عمل بها أيان واحداً من الاستشاريين الإداريين الكبار والمدربين التنفيذيين، قدم خدمات كبيرة للعديد من المنظمات الدولية الرائدة سواء كانت هذه المنظمات خاصة أو حكومية أو منظمات وجمعيات اجتماعية. يعتبر أيان مؤسس منظمة أندرسون للاستشارات وكذلك مؤسس معهد التقنية الإستراتيجى ومنظمة العمل الدولى (صفوة المفكرين).

كاثى غرين بيرغ – ولت: هى شريكة إدارية فى إدارة التغيير وعضوة فى فريق العمل الدولى الجديد المنفذ من قبل أندرسون للاستشارات، كما أنها شريكة مسؤولة فى فريق تدريب الرؤساء والقادة التنفيذيين فى معهد التغيير الإستراتيجى، ومتحدثة ماهرة وهامة فى اللقاءات العلمية ومؤلفة. وبالإضافة إلى حصولها على شهادة الدكتوراه فى مجموعة متداخلة ومتنوعة فى العلوم السلوكية، تركز كاثى على الإدارة الناجحة ودمج وتكامل إستراتيجية العمل والإجراءات والسياسات والتقنية والقيادة.

المراجع

Preface

Birchall. D. W., and Lyons, L. S. *Creating Tomorrow's Organization: Unlocking the Benefits of Future Work.* London: Pitman Publishing, 1995.

Bridges, W. "Leading the De-jobbed Organization." *Leader of the Future.* San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

Drucker, P. *The Effective Executive.* London: Heinemann, 1967.

Hammer, M., and Champy, J. *Re-engineering the Corporation.* London: Nicholas Brealey, 1993.

Handy, C. *The Future of Work.* Oxford: Basil Blackwell, 1984.

Schein, E. H. (See references for Chapter 5 on page 376).

Chapter Two

Goldsmith, M. "Coaching for Behavioral Change." *Leader to Leader.* Fall 1996.

Chapter Three

Kepner-Tegoe, Inc. "Avoiding the Brain Drain: What Companies Are Doing to Lock In Their Talent." Research Monograph One, Executive Summary, 1996.

Rucci, A. J., Kirn, S. P., Quinn, R. T. "The Employee-Customer Profit Chain at Sears." *Harvard Business Review, 76*(1), pp. 83–97, Jan.–Feb. 1998.

Tichy, N. M. "Leaders Developing Leaders." *The Leadership Engine: Building Leaders at Every Level.* Dallas: Pritchett & Associates, 1997.

Chapter Four

Garber, J., and Seligman, M. E. P. *Human Helplessness: Theory and Applications.* New York: Academic Press, 1980.

Kegan, R. *The Evolving Self: Problems and Process in Human Development.* Cambridge, Mass.: University Press, 1982.

Kelly, O. A. *Clinical Psychology and Personality: The Selected Papers of George Kelly.* B. Maher, ed. New York: John Wiley & Sons, 1969.

Miller, A. *The Drama of the Gifted Child.* New York: Basic Books, 1981.

Satir, V. *Conjoint Family Therapy.* Palo Alto, Calif.: Science and Behavior Books, 1983.

Chapter Five

Flaherty, J. *Coaching: Evoking Excellence in Others.* Boston: Butterworth-Heinemann, 1999.

Schein, E. H. *Process Consultation: Its Role in Organization Development.* Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.

Schein, E. H. *Process Consultation, Vol. II: Lessons for Managers and Consultants.* Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987.

Schein, E. H. *Process Consultation, Vol. I: Its Role in Organization Development* (2nd ed.). Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1988.

Schein, E. H. *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship.* Reading, Mass.: Addison-Wesley-Longman, 1999.

Schein, E. H. "Empowerment Coercive Permission and Organizational Learnings: Do They Connect?" *The Learning Organization,* 1999, 6, No. 4, pp. 162–172.

Chapter Seven

Covey, S. *Principle-centered Leadership.* New York: Summit Books, 1990.

Greenleaf, R. K. *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness.* New York: Paulist Press, 1977.

Chapter Eight

Csikszentmihalyi, M. *Finding Flow: The Psychology of Engagement With Everyday Life.* New York: Basic Books, 1997.

Fast Company. "Where Are We On the Web?" p. 306, October 1999.

Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It.* San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations.* San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. *Encouraging the Heart: A Leader's Guide to Rewarding and Recognizing Others.* San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

New Leadership for a New Century. Washington, DC: Public Allies, 1998.

O'Reilly, C. A. *Charisma as Communication: The Impact of Top Management Credibility and Philosophy on Employee Involvement.* Paper presented to the annual meeting of the Academy of Management, Boston, Mass., August, 1984.

Posner, B. Z., and Schmidt, W. H. "Values Congruence and Differences Between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems." *Journal of Business Ethics,* 1993, *12,* pp. 171–177.

Taylor, J. Telephone interview with Jodi Taylor, Ph.D., for Center for Creative Leadership, April, 1998. (J. Taylor now with Summit Leadership Solutions.)

Chapter Nine

Hesselbein, F., Goldsmith, M., and Beckhard, R. *The Leader of the Future.* San Francisco: Drucker Foundation and Jossey-Bass, 1996.

Chapter Ten

Crane, T. *The Heart of Coaching: Using Transformational Coaching to Create a High-Performance Culture.* San Diego: FTA Press, 1998.

Chapter Twelve

De Geus, A., and Senge, P. M. *The Living Company.* Boston: Harvard Business School Press, 1997.

Hoffer, E. *The Passionate State of Mind.* Cutchogue, N.Y.: Buccaneer Books, 1998.

Chapter Thirteen

Argyris, C. *Strategy Change and Defensive Routines.* Boston: Dittman, 1985.

Goldsmith, M. "Ask, Learn, Follow Up, and Grow." *The Leader of the Future.* San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

Rogers, C. *On Becoming a Person.* New York: Houghton-Mifflin, 1961.

Chapter Fourteen

Berlin, I. as quoted in P. Bate, *Strategies for Cultural Change.* London: Butterworth-Heinemann, 1994.

Binney, G., and Williams, C. *Leaning Into the Future: Changing the Way People Change Organizations.* London: Nicholas Brealey, 1997.

Birchall, D. W., and Lyons, L. S. *Creating Tomorrow's Organization: Unlocking the Benefits of Future Work.* London: Pitman Publishing, 1995.

Bowen, D. E., and Lawler, E. E. "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When." *Sloan Management Review,* Spring 1992, pp. 31–39.

Brauer, D. "Human Rights—and Human Duties." *Development and Co-operation.* 1999, *3*, p. 3.

Brennan, E. A. as quoted in R. Wild, (ed.), *How to Manage.* London: Butterworth-Heinemann, 1994, p. 11.

Bull, G. *Tomorrow's Company.* London: Royal Society of Arts, 1995.

Conger, J. A. *The Charismatic Leader.* San Francisco: Jossey-Bass, 1989, pp. 171–172.

Dahl, R. A. "The Concept of Power." *Behavioural Science,* 1957, *2*, pp. 201–205.

Davies, H. "Take a Pay Cut, Bank Chief Tells the Fat Cats." Reported by P. McGowan, in the *Evening Standard,* September 15, 1995.

DeShano, J. "Servant-leadership and Philanthropy." *Servant Leader.*

Ford, R. C., and Fottler, M. D. "Empowerment: A Matter of Degree." *Academy of Management Executive,* Spring 1995, *9*(3), p. 27.

Garratt, R. *Learning to Lead: Developing Your Organization and Yourself.* Fontana, 1990.

Handy, C. B. *Understanding Organizations* (3rd ed.). New York: Penguin, 1985, p. 118.

Hardy, C. *Power and Politics in Organizations.* Hanover, NH: Dartmouth College Press, 1995, pp. xx–xxi.

Heider, J. *The Tao of Leadership: Leadership Strategies for a New Age.* New York: Bantam Books, April 1994, p. 161.

Kaletsky, A. "Why Clinton, But Not Major, May Cling to Power." *Sunday Times,* April 7, 1994.

Kets de Vries, M. F. R *Leaders, Fools, and Imposters.* San Francisco: Jossey-Bass, 1993 p. 224.

Nonaka, I., and Takeeuchi, H. *The knowledge-creating company.* Oxford, England: Oxford University Press, 1995.

Peters, T. J., and Waterman, R. H., Jr. *In Search of Excellence.* New York: Harper & Row, 1982.

Plender, J. "A Balanced Vision For Tomorrow." *Financial Times,* June 7, 1995.

Senge, P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* New York: Doubleday, 1990.

Sonnenfeld, J. A. *The CEO as Leader: Concepts of Leadership.* Hanover, NH: Dartmouth University Press, 1995, pp. xi-xxi.

Stewart, T. A. "A User's Guide to Power." *Fortune, 6,* November, 1989.

Stewart, T. A. as quoted by D. Clutterbuck in *The Power of Empowerment.* London: Kogan Page, 1994, pp. 18–19.

Tam, H. "Recognise Your Responsibilities." *Professional Manager,* March 1995, p. 16.

Townsend, K. *Manhood at Harvard: William James and Others.* New York: W.W. Norton, 1997.

van Maurik, J. (1994). *Discovering the Leader in You.* New York: McGraw Hill, 1994.

Zuboff, S. *In the Age of the Smart Machine.* New York: Basic Books, 1988, p. 395.

Chapter Fifteen

Argyris, C., Putnam, R., and Smith, D. M. *Action Science.* San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
Argyris, C., and Schön, D. A. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness.* San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
Evered, R. D., and Selman, J. C. "Coaching and the Art of Management." *Organizational Dynamics.* 1989, *18*(2), pp. 16–32.
Schwarz, R. M. *The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups.* San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
Shepard, H. A. "Rules of Thumb for Change Agents." *OD Practitioner,* 1985, *17*(4).
Weisbord, M. R. *Productive Workplaces: Organizing and Managing for Dignity, Meaning, and Community.* San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
Witherspoon, R. "Four Essential Ways to Coach Executives. *The Coaching and Mentoring Conference Proceedings.* Lexington, Mass.: Linkage, Inc., 1998, p. 173 ff.
Witherspoon, R., and White, R. P., *Four Essential Ways That Coaching Can Help Executives.* Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership, 1997.

Chapter Eighteen

Betof, E. H., and Harrison, R. P. "The Newly Appointed Leader Dilemma: A Significant Change in Today's Organizational Culture." *The Manchester Review,* Spring 1996, p. 3.
"GE Brings Good Managers to Life." *Fast Company,* Oct. 1998, p. 72.
Goleman, D. "What Makes a Leader?" *Harvard Business Review,* Nov.–Dec. 1998, pp. 94–99.
Manchester Consulting, Survey of 826 respondents, 1997.

Chapter Nineteen

Deming, W. E. *Out of Crisis.* Boston: Massachusetts Institute of Technology, 1986.
McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., and Morrison, A. M. "The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job." New York: The Free Press, 1992.

Chapter Twenty-Four

Cziksentmihalyi, M. *Beyond Boredom and Anxiety: The Experience of Play in Work and Games.* San Francisco: Jossey-Bass, 1975.

Chapter Twenty-Seven

Folkman, J. *Turning Feedback Into Change!® 31 Principles for Managing Personal Development Through Feedback.* Provo, Utah: Novations Group, Inc., 1996.

Chapter Twenty-Eight

Covey, S. R., Merrill, A. R., and Merrill, R. R. *First Things First: To Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy.* New York: Fireside, 1996.

Goldsmith, M. "Ask, Learn, Follow up, and Grow." *The Leader of the Future.* San Francisco: Drucker Foundation and Jossey-Bass, 1996.

Chapter Thirty-Two

Jackson, P., and Delehanty, H. *Sacred Hoops: Spiritual Lessons of a Hardwood Warrior.* New York: Hyperion, 1995.

Thomas, R. R., Jr. *Redefining Diversity.* New York: AMACOM, 1996.

Chapter Thirty-Three

Adler, N. J. "Competitive Frontiers: Women Managing Across Borders." In Adler, N. J., and Izraeli, D. N., *Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy.* Malden, Mass.: Blackwell, 1994.

Chapter Thirty-Four

Thurow, L. C. *Building Wealth: The New Rules for Individuals, Companies, and Nations.* New York: HarperCollins, 1999.

المترجم فى سطور

أ. سيف بن عبدالعزيز السيف

من مواليد بريدة عام ١٩٥٩م.

المؤهل العلمى:

- ماجستير فى الإدارة العامة من جامعة مين بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٠م.

العمل الحالى:

- عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة بالرياض.

الأنشطة العلمية والعملية:

- تأليف كتاب بعنوان: التفاوض: فن تحقيق الممكن، نشر عام ١٩٩٦م.
- تأليف كتاب بعنوان: العولمة وثقافة الاستهلاك فى المجتمع.
- ترجمة كتاب من اللغة الإنجليزية إلى العربية بعنوان: المرشد الكامل لإدارة المستودعات الحديثة، نشر عام ١٩٩٦م.
- ترجمة كتاب بعنوان: تدريب المديرين عام ٢٠٠٤م.
- كتابة ونشر مقالات أكاديمية وفكرية وصحفية تعالج بعض جوانب الواقع الاجتماعى والثقافى والإدارى فى العالم العربى.
- تنفيذ حلقات تدريبية فى موضوع التفاوض باللغة الإنجليزية.
- عضو مشارك ومنسق متطوع سابق للجنة الثقافية بكلية العلوم الإدارية فى جامعة الملك سعود ورئيس تحرير مجلة حوار الأسبوعية منذ عام ١٩٨٢-١٩٩٣م.
- إلقاء محاضرة باللغة الإنجليزية فى جامعة مين الأمريكية عن سياسة الطاقة عام ١٩٨٨م.

مراجع الترجمة فى سطور

د. مازن بن فارس رشيد

من مواليد جدة عام ١٩٦٠م.

المؤهل العلمى:

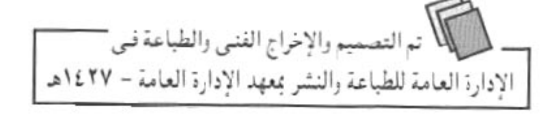
- الدكتوراه تخصص الإدارة العامة من جامعة المسيسيبى بالولايات المتحدة الأمريكية.

العمل الحالى:

- مدير مركز بحوث كلية العلوم الإدارية.

الأنشطة العلمية:

- كتاب إدارة الموارد البشرية.
- الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمى.
- الذكاء التحويلى والقيادة التحولية.


تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٧هـ

هذا الكتاب:

يحتوى على أفضل مجموعة من المقالات أعدتها نخبة من الخبراء البارزين فى مجال تدريب المديرين التنفيذيين لدعم ورفع شأن عملية التدريب. ويشرح بإسهاب كيفية نمو مهارات التدريب فى الأفراد والمؤسسات لتحسين مستوى الأداء. ويعرض طرقاً متعددة لمعالجة مشكلات التدريب وتحدياته المختلفة التى يواجهها القادة فى مجال الأعمال.

بالإضافة إلى ذلك، يهدف الكتاب إلى تهيئة جيل جديد يتمتع بخبرات ومهارات أكثر تطوراً من خبراته الحالية من خلال تجاربه المكتسبة من ممارسة التدريب. كما يزود ذلك الجيل بمهارات تساعده على التغلب على المشكلات التى يمكن أن تواجهه فى أماكن العمل؛ ليصبحوا مديرين أكفاء فى المستقبل. كما يشرح أهمية التدريب ودوره فى تحسين الأداء ورفع كفاءة المتدرب.

كما أن هذا الكتاب يمكن أن يستفيد منه المدربون، والمتدربون، والإداريون، ومصممو برامج التدريب، وكل من يرغب فى استخدام أساليب التدريب لتطوير قدراته وكفاءته فى مجال العمل والإنتاج.

ردمك: ٩-١٤٨-١٤-٩٩٦٠

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٢٧هـ